



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV FINANCÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF FINANCES

NÁVRH ROZVOJE MOTIVAČNÍHO PROGRAMU VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

PROPOSAL FOR DEVELOPMENT OF MOTIVATION PROGRAM OF A SELECTED COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

BARBORA SMÝKALOVÁ

VEDOUcí PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. MARKÉTA KRUNTORÁDOVÁ

BRNO 2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Smýkalová Barbora

Daňové poradenství (6202R006)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Návrh rozvoje motivačního programu vybrané společnosti

v anglickém jazyce:

Proposal for Development of Motivation Program of a Selected Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Charakteristika problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problémů a současné situace

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

ADAIK, J. Efektivní motivace. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 178 s. ISBN 80-86851-00-1.

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

KOUBEK, J. Řízení pracovního výkonu. 3.vyd. Praha: Management Press, 2004. 209 s. ISBN 80-7261-116-5.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press 2007, 399 s, ISBN 978-80-7261-168-3.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Markéta Kruntorádová

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2011/2012.

L.S.

Ing. Pavel Svirák, Dr.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 23.05.2012

ABSTRAKT

Bakalářská práce analyzuje současnou podobu motivačního programu společnosti MITAS a. s., nejsilnějšího konkurenta a spokojenost zaměstnanců. Na základě dotazníkového šetření navrhuje reálné změny současného motivačního programu, které by měly vést ke zlepšení výkonnosti, efektivnosti práce v organizaci a zlepšily celkovou spokojenost zaměstnanců.

ABSTRACT

This bachelor thesis analyzes the current state of the motivational program of MITAS a. s. company, the strongest competitor and the satisfaction of the employees. Based on the survey suggests a real change in the current motivational program, which should lead to improved performance, effectiveness of work in the Organization and to improve overall employee satisfaction.

KLÍČOVÁ SLOVA

Motivační program, motivace, zaměstnanci, mzda, mzdové ohodnocení, daňové řešení

KEYWORDS

Motivational program, motivation, employees, wage, wage assessment, tax solution

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

SMÝKALOVÁ, B. *Návrh rozvoje motivačního programu vybrané společnosti*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2012. 80 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Markéta Kruntorádová.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 25. května 2012

.....

PODĚKOVÁNÍ

Chtěla bych poděkovat své vedoucí práce Ing. Markétě Kruntorádové za odborné rady a připomínky při zpracování práce. Rovněž děkuji i všem zaměstnancům společnosti MITAS a. s., kteří mi poskytli potřebné údaje a to hlavně Ing. Jiřímu Salačovi. V neposlední řadě bych také ráda poděkovala svým rodičům, kteří mě podporovali během celého studia.

OBSAH

ÚVOD	11
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE	12
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	13
2.1 Motivace, stimulace	13
2.1.1 Motivace	13
2.1.2 Stimulace	14
2.2 Pojem motivace	14
2.3 Typy motivace	15
2.4 Proces motivace	16
2.4.1 Proces motivace v oblasti vedení a řízení	17
2.5 Motivace k práci	18
2.6 Motivační teorie	19
2.6.1 Teorie instrumentality	20
2.6.2 Teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb)	20
2.6.2.1 Maslowova hierarchie potřeb	20
2.6.2.2 Herzbergův dvoufaktorový model	21
2.6.3 Teorie zaměřené na proces (kognitivní teorie)	23
2.6.3.1 Expektační teorie	23
2.6.3.2 Teorie cíle	24
2.6.3.3 Teorie spravedlnosti	24
2.6.4 Teorie X a teorie Y	24
2.7 Motivační programy	25
2.7.1 Kafetéria systém	26
2.7.1.1 Outsourcing kafetéria systému	27
3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE	29

3.1	Představení společnosti MITAS a. s.	29
3.2	MITAS a. s. výrobní úsek Zlín.....	32
3.2.1	Organizační struktura.....	32
3.2.2	Systém řízení společnosti.....	32
3.2.3	Informační technologie	34
3.2.4	Historie.....	34
3.2.5	Obchodní situace společnosti.....	35
3.2.6	Vývoj zaměstnanosti ve společnosti	36
3.2.7	Fluktuace zaměstnanců ve společnosti	37
3.2.8	Průměr hrubých mezd pracovníků společnosti	38
3.2.9	Mzdové náklady vs. výsledek hospodaření	38
3.2.10	Produktivita práce	39
3.3	Analýza současného motivačního programu	41
3.3.1	Analýza stávajícího motivačního programu	41
3.4	Dotazníkové šetření.....	46
3.5	Konkurence společnosti MITAS a. s. v okrese Zlín	50
3.5.1	Hmotná forma motivace pracovníků v Barum Continental spol. s r. o.	51
3.5.2	Nehmotná forma motivace pracovníků v Barum Continental spol. s r. o.	51
3.5.3	Porovnání produktivity práce konkurenčních společností.....	55
3.6	Analýza trhu práce	57
3.7	Shrnutí analytické části	60
3.8	SWOT analýza z hlediska personální činnosti.....	61
3.8.1	Analýza silných a slabých stránek společnosti	61
3.8.2	Analýza příležitostí a hrozeb společnosti	63
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	65
4.1	Návratné bezúročné půjčky pro bytové účely	65

4.2	Příspěvek na dětskou rekreaci	66
4.3	Zvýhodnění prodej výrobků společnosti	68
4.4	Ambulantní lázeňská a rehabilitační péče	68
4.5	Příspěvek při narození dítěte	69
4.6	Smluvní lékaři	70
4.7	Odměňování dárců krve a kostní dřeně	70
5	NÁKLADY A PŘÍNOSY NAVRHOVANÝCH ŘEŠENÍ	72
5.1	Přínosy navrhovaných řešení	73
	ZÁVĚR	74
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	76
	SEZNAM OBRÁZKŮ	79
	SEZNAM GRAFŮ	79
	SEZNAM TABULEK	80
	SEZNAM PŘÍLOH	80

ÚVOD

Jednou z nejspornějších, nejdůležitějších a nejvíce diskutovaných otázek v oblasti organizačního chování a praxe na pracovišti je motivace zaměstnanců. Ať už jsou to vedoucí pracovníci nebo podřízení, motivace se týká všech a má zásadní společenský a ekonomický význam.

Intuitivně cítíme, že málo motivovaní pracovníci nepodávají dobré výkony, zatímco motivovaní jednotlivci a týmy jsou důležitou složkou úspěchu. Motivovaní jednotlivci většinou pracují s vyšším nasazením a sebedůvěrou a dosahují vyšší produktivity. Kromě toho jsou motivovaní zaměstnanci spokojenější se svojí prací a pracovním prostředím.

V teoretické části bakalářské práce budou vysvětleny základní pojmy, jako jsou motivace, stimulace, typy motivace a její proces, motivace k práci, popsány motivační teorie a také rozebrány motivační programy, které vedou ke zvyšování výkonnosti zaměstnanců.

Analytická část bude zahrnovat představení společnosti MITAS a. s. především jejího výrobního úseku Zlín, který se zabývá výrobou plášťů pneumatik pro mopedy, skútry, motocykly, průmyslové vozíky, zemědělské stroje a sportovní letadla. Dále bude popsán současný motivační program společnosti a provedeno dotazníkové šetření, které bude mít za úkol zhodnocení dosavadního systému. V této části práce bude také rozebrána konkurence společnosti MITAS a. s. a zdokumentována situace na trhu práce.

Závěrečnou část budou tvořit návrhy na zlepšení současného motivačního programu tak, aby se společnost stala v této oblasti konkurenceschopnější. Návrhy budou vycházet ze zpracovaného dotazníkového šetření a celkového zhodnocení analytické části.

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

Společnost MITAS a. s. výrobní úsek Zlín patří k jednomu z největších zaměstnavatelů v kraji. Aby se společnost mohla stát konkurenceschopnější, je důležité, aby ze společnosti neodcházeli klíčoví pracovníci. Navrhované změny motivačního programu by měly napomoci k tomu, aby kvalifikovaní zaměstnanci nemuseli odcházet ke konkurenci.

Cílem práce je zlepšení dosavadního motivačního programu společnosti MITAS a. s. tak, aby došlo ke zvýšení motivace zaměstnanců a tím k jejich celkové spokojenosti. Z pohledu společnosti se očekává přínos navrhovaných změn především zvýšením pracovní produktivity zaměstnanců.

Mezi dílčí cíle patří nastudování odborné literatury k danému tématu, zajištění dostatečného množství informací o analyzované společnosti, které umožní získání potřebných údajů ke stanovení přehledu o současném motivačním programu. V neposlední řadě je dílčím cílem i provedení dotazníkového šetření mezi zaměstnanci, které umožní získání názorů na spokojenost zaměstnanců ohledně současného motivačního systému. Takto získané údaje budou v konečné fázi zpracovány a na základě těchto informací se vytvoří reálné změny, které budou pro společnost skutečným přínosem.

K naplnění dílčích cílů budou použity metody získávání informací pomocí dotazníkového šetření mezi zaměstnanci a přímými rozhovory s vedoucím controllingu společnosti. Otázky v dotazníku budou zvoleny tak, aby z odpovědí bylo možné vysledovat zejména slabé stránky prostředí společnosti a jejího stávajícího motivačního programu. Na základě této formy získaných údajů bude možné splnit hlavní cíl práce, tedy navržení vhodných změn daného systému, které povedou ke zvýšení pracovního výkonu a spokojenosti zaměstnanců.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

„Místo toho, aby byli zaměstnanci seznamováni s popisy práce, měli by zaměstnanci seznámit zaměstnavatele s popisem své motivace“.

Jonas Ridderstrale

V teoretické části bakalářské práce jsou vysvětleny důležité pojmy, které se týkají motivování zaměstnanců. Motivace je důležitým prvkem ke zlepšení pracovního výkonu zaměstnanců. Nejen pracovní výkon je podstatný pro dobře fungující společnost, ale také spokojenost pracovníků s prací a prostředím ve kterém pracují.

2.1 Motivace, stimulace

Jedním z úkolů zaměstnavatele je vytvořit pro své zaměstnance takové prostředí, aby byli spokojeni. Každý člověk potřebuje k tomu, co dělá motivaci. Ať už je to sportovec, který touží po úspěchu nebo zahrádkář, který chce vypěstovat zeleninu, kterou zasel. Umět motivovat je nezbytný prvek pokud chceme zaměstnance dobře řídit jako individuality nebo jako kvalitní tým. (6, s. 81)

Úlohy můžeme plnit buď pod vlivem vnějších podnětů (stimulů), nebo pod vlivem vnitřních pohnutek (motivů), přičemž obojí může působit společně a navzájem se posilovat. (10, s. 14)

2.1.1 Motivace

Vznikla od slova motiv, které je odvozeno z latinského slova movere, které znamená hýbat nebo pohybovat. Motiv je tedy něco, co nás uvede do pohybu. (1, s. 14)

Motivovat znamená provádět určitou činnost směrem k druhému člověku, poskytovat mu motiv či stimul, aby něco udělal. Takto stimulujeme zájem druhého člověka a převádíme jej do aktivity. (1, s. 21)

Motivace je výhodná pokud se dobře trefíme do motivů člověka. Tehdy pak může práce za příznivých podmínek pokračovat i bez příkonu vnějších podnětů. Úlohu člověk vykonává, protože jej baví nebo protože ji považuje za důležitou a významnou.

Nevýhoda motivace spočívá v tom, jak hodně víme o daném člověku, kterého chceme motivovat. (10, s. 15)

Mezi základní zdroje motivace patří:

- potřeby,
- návyky,
- zájmy,
- hodnoty a hodnotové orientace,
- ideály. (3, s. 365 - 366)

2.1.2 Stimulace

Z latinského slova stimulus, znamená pobídnout nebo bodec. Stimul je cokoliv, co vyvolává, zvyšuje nebo zrychluje tělesnou aktivitu, co dodává vzpruhu, život a energii mysli a duši. (1, s. 19)

Stimulace má obrovskou výhodu v tom, že je poměrně jednoduchá. Dokud vyplácíme odměnu a kompenzujeme nepohodlí spojené s výkonem nějakými zajímavými hodnotami, můžeme očekávat, že práce bude probíhat. Pokud však přestaneme poskytovat takovéto hodnoty, práce se zřejmě zastaví. Nevýhodou stimulace tedy je, že práce probíhá jen po tu dobu, po kterou působí stimuly. (10, s. 15)

2.2 Pojem motivace

Lidé, kteří jsou dobře motivováni odvádějí lepší výkon. (5, s. 1) Motivace zvyšuje efektivitu, účinnost a produktivitu. Její nedostatek prodlužuje pracovní dobu managementu, vede k nárůstu soustavného kontrolování práce, zvyšuje množství sporů a tím odvrací pozornost zaměstnanců od plánovaného cíle. (5, s. 2)

Pokud není skupina lidí pracovně motivovaná, odrazí se tento fakt v těchto oblastech:

- Zvyšuje se:
 - absence,
 - plýtvání časem – přestávky, rozhovory nesouvisející z prací a vyřizování soukromých záležitostí,

- pomlouvání a šíření fám či soustavné vyrušování ostatních od práce,
- odčerpávání financí z organizace,
- zpochybňování zaběhnuté politiky,
- byrokracie.

➤ Snižuje se:

- zájem i kvalita práce,
- tempo práce,
- ochota přijmout zodpovědnost,
- úroveň kreativních připomínek,
- dochvilnost,
- pozornost,
- osobní účast na podporování kultury dané organizace. (5, s. 2)

Dobrá motivace může učinit práci zajímavější jak pro motivovaného tak i motivujícího. Motivování lidí je klíčovým aspektem manažerské práce. Motivování je nástroj, kterým můžeme přímo ovlivnit výsledky. (5, s. 3)

Pokud manažer nezná stav motivace svých lidí, je to pro něj velmi nebezpečné. (5, s. 3)

Vzorec pro dosahování výsledků: (5, s. 3)

Výkon = (schopnosti + znalosti) x motivační pocit

2.3 Typy motivace

Lidé motivují sami sebe tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby. Lidé mohou být také motivováni managementem prostřednictvím odměňování, povyšování, pochvaly. (2, s. 220)

Podle Herzbergra a kol. existují dva typy motivace:

- Vnitřní motivace – faktory, které si lidé sami vytvářejí a jsou jimi ovlivňováni. Faktory tvoří odpovědnost (pocit, že práce je důležitá a pocit kontroly nad svými vlastními možnostmi), volnost konat (autonomie), příležitost využívat a rozvíjet

schopnosti a dovednosti, příležitost k postupu v hierarchii pracovních funkcí a podnětná práce.

- Vnější motivace – to, co se dělá pro zaměstnance, abychom je motivovali. Tyto faktory tvoří odměny (např. zvýšení platu, povýšení nebo pochvala), ale i tresty (např. disciplinární řízení, kritika nebo odepření platu). (2, s. 221)

Vnější motivátory nemusejí nutně působit dlouhodobě, ale mohou mít zejména bezprostřední a výrazný účinek. Vnitřní motivátory, které jsou zaměřené na „kvalitu pracovního života“, budou mít dlouhodobější účinek, neboť jsou součástí jedince a nejsou vnucené zvnějšku. (2, s. 221)

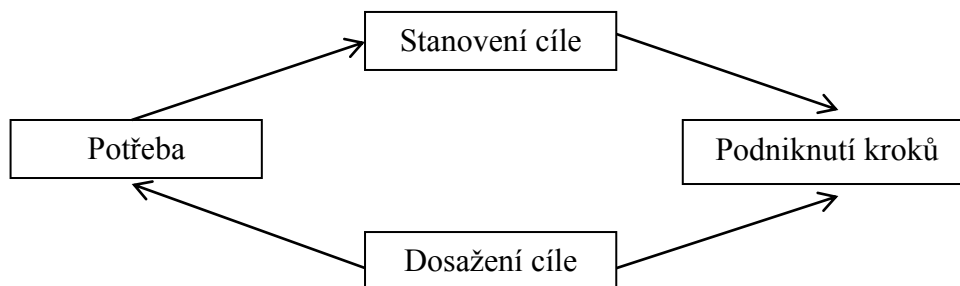
2.4 Proces motivace

Motiv je důvod k tomu, abychom něco udělali. Motivace se týká faktorů ovlivňujících lidi.

Tři složky motivace:

- Směr – co se pokoušíme dělat.
- Úsilí – s jakou pílí se o to pokoušíme.
- Vytrvalost – jak dlouho se o to pokoušíme. (2, s. 219)

Motivování pracovníků je jejich uvádění do pohybu ve směru, kterým zaměstnavatel (manažer) chce za účelem dosažení požadovaného výsledku. Lidé jsou motivováni, pokud očekávají dosažení určitého cíle a ceněné či hodnotné odměny, které uspokojí jejich potřeby. Organizace sama o sobě může nabízet prostředí, v němž lze dosáhnout vysoké míry motivace pomocí odměn a stimulů, příležitostí ke vzdělávání a růstu nebo uspokojující práce. Manažeři hrají hlavní úlohu v motivování pracovníků, využívají toho, aby pracovníci ze sebe vydali to nejlepší, a využívají motivující procesy nabízené organizací. (2, s. 220)



Obr. 1: Proces motivace (Zdroj: 2, str. 220)

Proces motivace znázorněn na obrázku naznačuje, že motivace je podnícena vědomým nebo mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb. Jedná se o potřeby vytvářející přání dosáhnout něčeho nebo něco získat. Dále jsou stanoveny cíle, které uspokojí potřeby a přání, a volí se způsoby chování, které by měly vést k dosažení stanovených cílů. Jestliže jsme cíle dosáhly, tedy jsme uspokojili potřebu a dané chování vedlo k cíli je pravděpodobné, že se napříště zopakuje v případě, že se objeví podobná potřeba. Pokud ale není cíle dosaženo, je už méně pravděpodobné, že se budou tytéž kroky v budoucnu opakovat. (2, s. 220)

2.4.1 Proces motivace v oblasti vedení a řízení

Manažer si musí být jist, že jeho počínání je správné, neboť v motivaci se projeví téměř všechny aktivity, ke kterým přistoupí. Prvním krokem je částečné pochopení psychologie dané situace (to co lidi motivuje). Manažer se tedy musí ptát: Co v lidech vzbuzuje příznivé a pozitivní pocity? A co vzbuzuje pocity negativní? Motivování spočívá ve vytváření určitého rovnovážného stavu, kde jsou zmírněny negativní pocity a zesíleny pocity pozitivní. Pozitivní vlivy musí převažovat. (5, s. 10)

Ve výkonu lidí se přímo odráží jejich smýšlení o práci, kterou vykonávají, a proto se motivování může stát pevnou součástí práce vedení. Vedení se musí zabývat:

- **Plánováním**

Plán, který hraje roli v komunikaci, jejímž posláním je vysvětlovat lidem jak a proč budou věci fungovat, je plánem motivačním. Při plánovacím procesu by se měli brát v potaz různé dopady na ostatní lidi.

- **Náborem a výběrem**

Vytvoření dobrého týmu je jednou z nejzásadnějších věcí. Lidé si zapamatují přijímací pohovor a výběrový proces a ti kteří byli úspěšní, na nich pak staví své pocity při počátcích své práce v organizaci. Mohou být ovlivněni i pocity ostatních lidí, jak kladnými tak i zápornými.

- **Organizováním**

Organizuje se nejenom práce, kterou je třeba vykonat nebo normy, které je třeba ustanovit, ale hlavně jak budou lidé pracovat (jak individuálně tak společně). Lidé se budou při své práci cítit motivovanější, jestliže se při organizování budou brát v potaz osobní dopady na jednotlivce.

- **Instrukcemi a rozvojem**

V průzkumech, které měly zjistit, jak si lidé představují ideálního manažera, se nejčastěji objevuje „člověk, od kterého se něco naučím“.

- **Motivací**

Zaměření na motivaci je nezbytné a musí být vidět. Pokud se zaměstnavatel stará o své zaměstnance a snaží se brát ohled na jejich situaci, je práce motivací sama o sobě.

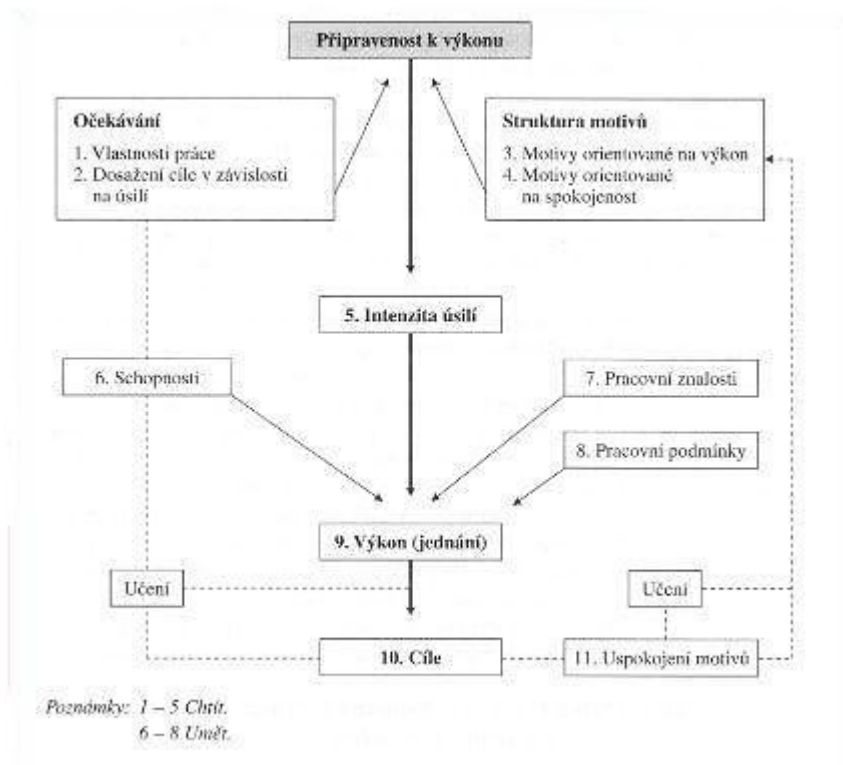
- **Kontrolou**

Kontrola výsledků (a přijímání nápravných opatření) je nezbytná součást manažerské práce. Příliš velká kontrola se projevuje demotivačně, ale na druhé straně žádná kontrola je vnímána jako nezáměr o lidi a nadřizený nemusí být příliš oblíben. (5, s. 8-9)

2.5 Motivace k práci

Pracovní výkonnost je zaměřena na celý systém činitelů vedoucích ke zvyšování výkonnosti a uspokojení z práce. Hlavním cílem je snaha o využití širokého souboru stimulů schopných ovlivnit jednání zaměstnance. Většinou se jedná o jednání pracovní, tudíž nás zajímají všechny faktory, které mají přímý či nepřímý vztah k uspokojování potřeb prostřednictvím práce. Z hlediska smyslu konečného cíle pracovní činnosti je v organizaci žádoucí jistá úroveň pracovního výkonu, která zabezpečuje její přežití v tržním prostředí. V popředí zájmu se objevují faktory ovlivňující pracovní výkonnost a projevují se na kvalitě výkonu celé organizace. (4, s. 162)

Pracovníka je možné motivovat pouze do úrovně jeho schopností a znalostí, nanejvýše je možné motivovat zájem pracovníků na jejich zvýšení. (4, s. 163)



Obr. 2: Determinanty pracovního výkonu (Zdroj: 4, s. 163)

Ochota a připravenost k výkonu, tak jak vyplývá ze vzájemných vztahů na obrázku, může ovlivnit rozhodujícím způsobem pouze intenzitu úsilí (snahu) zaměstnance. (4, s. 163)

2.6 Motivační teorie

Teorie motivace zkoumá proces motivování. Vysvětluje, proč se lidé při práci chovají určitým způsobem a co mohou organizace udělat pro povzbuzování lidí. (2, s. 219)

Mezi nejvlivnější teorie patří:

- teorie instrumentality,
- teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb),
- teorie zaměřené na proces. (2, s. 221)

2.6.1 Teorie instrumentality

Pokud uděláme jednu věc, povede to k věci jiné. Odměny nebo tresty slouží jako prostředek k zabezpečení toho, aby se lidé chovali nebo konali žádoucím způsobem. Je nazývána také jako zákon příčiny a účinku. Motivování pracovníků je založeno výhradně na systému kontroly a nerespektuje řadu dalších lidských potřeb. (2, s. 223)

Nejstarší teorií na světě, nejstarší ale stále nejrozšířenější, je teorie „cukru a biče“. Cukr i bič patří k vnějším stimulům. Tyto stimuly mohou být jak pozitivní, nabídka odměny nebo nějakého lákadla jako podnětu, nebo negativní, například hrozba strašnými následky, pokud nedojde ke změně, nebo popřípadě můžou být kombinované.

(1, s. 19 - 20)

2.6.2 Teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb)

Teorie, jejichž základem je přesvědčení, že obsah motivace tvoří potřeby. Každé chování je motivováno neuspokojenými potřebami. Pro každou osobu je důležitá jiná potřeba, závisí to na prostředí, z něhož jedinec vyšel, na výchově a dosavadním životě i současné situaci. Teorii potřeb vytvořil Maslow (hierarchie potřeb) a Herzberg (dvoufaktorový model). (2, s. 223)

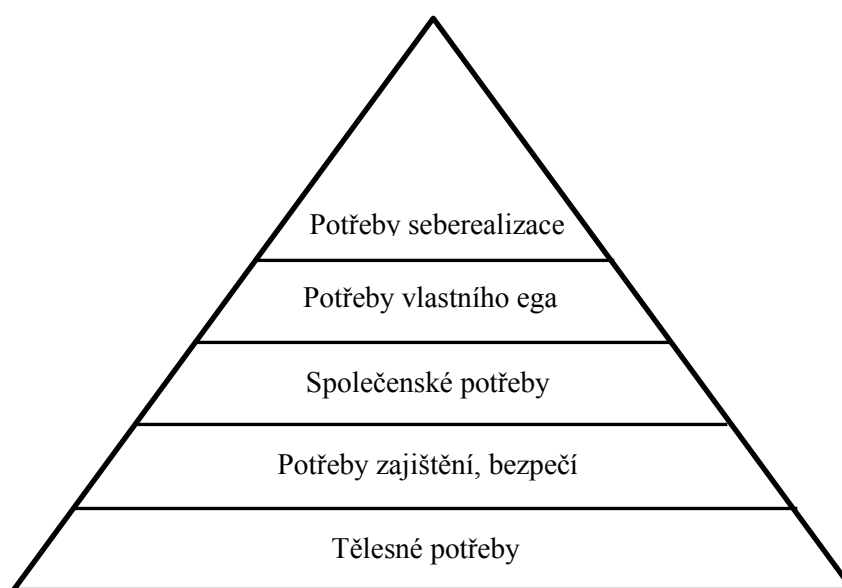
2.6.2.1 Maslowova hierarchie potřeb

Teorie formulována Abrahamem H. Maslowem, jejímž základem je představa, že člověk není motivován vnějšími podněty, ale vnitřním programem potřeb. Tyto potřeby se formují do určitých souborů, kde musí být uspokojen jeden soubor, aby se do popředí dostal jiný. Pokud uspokojíme potřebu, přestane nás motivovat. (1, s. 29)

Maslow identifikoval pět souborů potřeb, které vytvářejí určitou hierarchii:

- Tělesné potřeby - jsou první a nejzákladnější. Znamenají mít dostatek jídla a pití, být v teple, mít střechu nad hlavou a moci si odpočinout. V pracovním kontextu jde o to, aby lidé vydělali dostatečné prostředky na uspokojení svých potřeb.
- Potřeby zajištění a bezpečí - sahají od jistoty zaměstnání až po dobré zdraví.

- Společenské potřeby - jsou všechny potřeby spojeny s prací ve skupině. Pracovní prostředí je současně i prostředím společenským.
- Potřeby vlastního ega - postavení ve společnosti a uznání ze strany lidí, kteří vytvářejí pracovní prostředí. Patří sem i sebedůvěra, osobní uspokojení a naděje v lepší budoucnost.
- Seberealizace (sebenaplnění) – potřeba rozvíjet schopnosti a dovednosti. (2, s. 224)



Obr. 3: Hierarchie motivačních potřeb (Zdroj: 5, str. 15)

Lidi lze účinně motivovat jedině tehdy, jestliže tuto hierarchii respektujeme. (5, s. 16)

2.6.2.2 Herzbergův dvoufaktorový model

Jedná se o satisfaktory (motivační faktory, motivátory) a dissatisfaktory (udržovací, hygienické faktory), které vypracovali Herzberg a kol. na základě zkoumání zdrojů spokojenosti či nespokojenosti s prací. Zjistili, že za „dobré“ období pracovníci považovali úspěch v práci, uznání, povýšení, odpovědnost, autonomii a práci samotnou. A „špatné“ období se týkalo okolností a souvislostí práce, jako například podniková politika a správa, vedení a kontrola, plat a pracovní podmínky. (2, s. 228)

Velmi důležitá je i spokojenost s prací, která se týká postojů a pocitů, které lidé mají ve vztahu ke své práci. Úroveň spokojenosti s prací je ovlivněna vnitřními a vnějšími motivačními faktory, sociálními vztahy s pracovní skupinou, kvalitou řízení a mírou, v jaké jsou jedinci ve své práci úspěšní nebo neúspěšní. (2, s. 228)

Hygienické faktory (dissatisfactory) dle Herzberga:

- politika a administrativní procesy společnosti,
- dohled,
- pracovní podmínky,
- plat,
- vztahy s kolegy,
- osobní život (a vliv práce na něj),
- společenský status,
- jistota. (5, s. 17)

Jedná se o vnější faktory nazývané také faktory prostředí. Hygienické faktory, které v případě že vzbuzují negativní pocity, mohou lidi odrazovat. Pokud v těchto oblastech nejsou problémy, je po motivační stránce všechno v pořádku. Ale jestliže zde problémy jsou, vzniká nebezpečí, že převažující motivační pocity budou oslabeny. (5, s. 17)

Motivační faktory (satisfactory):

- dosažení cíle,
- uznání,
- práce sama o sobě,
- odpovědnost,
- růst. (5, s. 18)

Klíčové faktory, jež vytvářejí pozitivní motivaci, mohou v lidech vzbuzovat kladné pocity. Tyto faktory vycházejí z hlubin lidské povahy (vnitřní faktory) a nabízejí vedoucím pracovníkům při zajišťování dobrého výkonu lidí ty nejlepší možnosti. (5, s. 17 - 18)

Vysoký výkon vede ke spokojenosti s prací, ale nemusí nutně znamenat, že spokojený pracovník není produktivním pracovníkem a ten, kdo odvádí hodně práce, nemusí být spokojeným pracovníkem. (2, s. 229)

Lidé jsou ve skutečnosti motivováni vyššími potřebami jako úspěch, uznání a seberealizace. (1, s. 52)

2.6.3 Teorie zaměřené na proces (kognitivní teorie)

Klade se důraz na psychologické procesy nebo síly, které ovlivňují motivaci a souvisejí s očekáváními, cíli a vnímáním spravedlnosti. Tyto teorie mohou být pro manažery užitečnější než teorie potřeb, poněvadž poskytují realističtější vodítko pro metody motivování lidí. (2, s. 225)

2.6.3.1 Expektační teorie

Jako proces očekávání definoval Vroom, Porter a Lowler. Síla očekávání může být založena na dosavadních zkušenostech, ale jedinci se dostávají do nových situací, v nichž dosavadní zkušenosti nejsou přiměřeným vodítkem pro situaci související se změnami. Poté může dojít ke snížení motivace. Motivovat lze tehdy, když mezi výkonem a výsledkem existuje jasně vnímaný a použitelný vztah a výsledek je považován za nástroj uspokojení potřeb. Vnitřní motivace vyplývající z práce samotné může být silnější než motivace vnější. (2, s. 225)

Motivace a výkony jsou ovlivněny jak vnímaným spojením mezi úsilím a výkonem tak vnímaným spojením mezi výkonem a výsledky a významem výsledku pro danou osobu. Úsilí závisí na tom, že bude následovat odměna, která stojí za to. (2, s. 225)

Existuje zde jakýsi magický kruh, který funguje následovně: na mysli nám tanou jasné cíle, a proto vyvíjíme aktivity, abychom jich dosáhli. Touha dosáhnout výsledků lidí stimuluje a stává se hnací silou, jakmile jsou stanoveny další cíle. (5, s. 18)

Je důležité mít na paměti:

- Každý z nás je jedinečný a potřebuje jiný stimul. Je to jeden z faktorů, které oslabují účinnost všeobecné jednotné motivace.
- Lidi často aktivuje vnitřní uspokojení, které nemusí být ovlivněno vnějšími symboly ani penězi.
- Důležitou roli hraje správné načasování. Velký úkol může odrazovat svým rozsahem, a proto je motivace dobrým začátkem. Po prvních úspěších se dostaví přesvědčení, že cíle může být dosaženo. (5, s. 20)

2.6.3.2 Teorie cíle

Zformulovaná Lathamem a Lockem. Motivace a výkon jsou vyšší, jsou-li jednotlivcům stanoveny osobité cíle, jsou-li tyto cíle náročné, ale přijatelné a existuje-li zpětná vazba na výkon. Náročné cíle musejí být projednány a odsouhlaseny a plnění těchto cílů musí být podporováno vedením a radou. (2, s. 226)

2.6.3.3 Teorie spravedlnosti

Formulovaná Adamsem se zabývá tím, jak lidé vnímají, jakým způsobem se s nimi v porovnání s jinými lidmi zachází. Spravedlivé zacházení znamená, že je s člověkem jednáno stejně jako s jinou osobou nebo jinou skupinou lidí. Lidé budou lépe motivováni, pokud se s nimi bude zacházet spravedlivě, a demotivováni pokud nastane opak. (2, s. 226)

2.6.4 Teorie X a teorie Y

Tato teorie vychází z první motivační teorie Douglase McGregora. Ten definoval lidské chování v organizaci dvěma protichůdnými způsoby:

- Teorie X předpokládá, že lidé jsou líní, nezodpovědní a o práci se nezajímají. Aby bylo něčeho dosaženo, musí k tomu být tlačeni a ponoukáni, přičemž tento proces může do určité míry podpořit odměna.
- Teorie Y naopak předpokládá, že lidé pracovat chtějí. Radují se ze svých výsledků, odpovědnost je uspokojuje a tíhnou k tomu, aby jim práce byla pozitivní zkušeností. (5, s. 14)

McGregorovi šlo o definování extrémních pozic, které lidé zauímají. Z výzkumů vyplývá, že lidé kladně reagují na všechno, co činí jejich práci zajímavější. (5, s. 14)

2.7 Motivační programy

Motivační program vede ke zvyšování výkonnosti zaměstnanců a přijímání změn. Měl by se zaměřovat na otázky podporování iniciativy a tvořivosti zaměstnanců, hodnocení dosažených výsledků. (14, online)

Účelem motivačního programu je komplexně a cílevědomě působit na zaměstnance a také na členy pracovních skupin. Aby byl motivační program kvalitní, měl by obsahovat všechny skutečnosti, které jsou pro zaměstnance důležité:

- vymezení ekonomického a společenského postavení organizace,
- vymezení vztahů mezi zaměstnanci a organizací,
- zabezpečení podmínek pro optimální využití pracovníků,
- postupy spojené s přípravou, hodnocením a prováděním změn,
- vymezení sociální, kulturní a zdravotní péče o zaměstnance,
- uplatnění, zařazení a perspektivy pracovníků organizace. (14, online)

Zaměstnanci nepracují jen kvůli platu nebo mzdě. Většinou je v organizaci k dispozici celý systém odměn, který by měl být spojen především s motivačními záměry. Smyslem tohoto systému je za prvé přilákat ty nejlepší kandidáty a zajistit úspěšný nábor a výběr. Za druhé je účelem udržet zaměstnance na místě a vést je k tomu, aby organizaci zachovali věrnost. (5, s. 69 - 70)

Mezi složky tohoto systému patří:

- plat,
- penze,
- služební vůz,
- zdravotní a jiné pojištění,
- možnost podílu na vlastnictví a jiné. (5, s. 70)

Je možné vytvořit sestavu, které by odpovídala potřebám konkrétního jedince, aniž by se celkové náklady zvedly na únosnou míru. (5, s. 70)

V moderním pojetí odměňování zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a zaměstnanecké výhody (většinou nepeněžní) poskytované pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu. Mezi odměny je zařazováno i vzdělávání poskytované organizací. (7, s. 283)

Odměňování podněcuje pracovníky k pracovnímu výkonu a rozvoji, motivuje je k dosažení jejich cílů, zlepšuje výkon, rozšiřuje a prohlubuje schopnosti a dovednosti. Dále poskytuje pracovníkům uznání za jejich úspěšnost v dosahování nebo překračování jejich výkonových cílů a také odměňuje pracovníky za dosavadní práci. (8, s. 159)

Nejobvyklejší vnější odměnou jsou peníze ve formě mzdy nebo platu. Někteří lidé budou více motivováni penězi než jiní. Peníze poskytují prostředky k dosažení řady různých cílů, pokud jsou pravidelné, uspokojují základní potřeby přežití a bezpečí. Peníze mohou přinést za správných okolností pozitivní motivaci nejen proto, že je lidé potřebují a chtějí, ale také proto, že peníze slouží jako vysoce hmatatelný nástroj uznání. (2, s. 231)

Soubor výhod je třeba průběžně prověřovat a upravovat. Je nutné jej spravedlivě podělit mezi všechny zaměstnance a také se musí zajistit, aby byl systém flexibilní a jeho užitečnost v případě jednotlivých pracovníků byla co největší. (5, s. 71)

2.7.1 Kafetéria systém

Kafetéria systém pochází z USA. Podstatou tohoto systému je to, že zaměstnavatel ponechává na pracovníkovi, aby si vybral podle svého přání a v souladu se svojí individuální strukturou potřeb, jaké složky odměny za práci, popř. jaké požitky mu organizace má poskytnout. Zaměstnanec si sám vybírá z rozsahu předem daného celkového rozpočtu benefity, které jsou pro něj nejlepší. Charakteristickým rysem tohoto přístupu je individualizace složek příjmu podle pracovníkových potřeb. Možnost

volby požadovaných výhod se periodicky opakuje a nabídka požitků je různorodá podle finančních možností firmy a tvořivosti těch, kdo systém vytvářejí. (13, online)

Předpokladem pro účinné používání Kafetéria systému je:

- sledování vývoje u konkurence, jaké mzdy a benefity poskytuje,
- provádění pravidelného průzkumu motivační struktury zaměstnanců,
- aktualizace popř. obměna nabídky zaměstnaneckých výhod,
- průběžné informování pracovníků o zaměstnaneckých výhodách, ale také o firemních nákladech na ně. (18, online)

Pokud chce firma poskytovat benefity všem svým zaměstnancům, musí si zvolit ty, které jsou výrazně levnější, ale zároveň by měly být alespoň částečně daňově výhodné. Do této skupiny můžeme zařadit příspěvky na penzijní připojištění a kapitálové životní pojištění a také příspěvky na aktivní odpočinek zaměstnanců ve volném čase. Mezi volnočasové benefity patří především příspěvky na služby sportovních, kulturních, zdravotních, rekreačních a vzdělávacích zařízení. Zaměstnavatel by se měl při volbě benefitů také rozhodovat dle jejich zaměření. Pro penzijní a životní pojištění pokud má zájem na posílení pocitu jistoty a bezpečí nebo zda chce zaměstnancům kompenzovat jejich vysoké pracovní nasazení, např. sport, kultura a cestování. (19, online)

Zaměstnanci obvykle čerpají benefity formou poukázek nebo efektivnějších on-line systémů. Mezi výhody poukázkového systému patří především jednoduchost (srozumitelnost), technická nenáročnost a široká síť smluvních partnerů. Pro on-line systém je výhodou pohodlné čerpání, on-line přehled, platby pouze ze skutečně čerpané benefity, neomezená síť poskytovatelů, bezpečný a jednoduchý systém a možnost mít všechny oblasti benefitů tzv. „pod jednou střechou“. (12, online)

2.7.1.1 Outsourcing kafetéria systému

Kafetéria systém se rychle rozšiřuje a má spoustu výhod, ale také jednu velkou nevýhodu a tou je vysoká administrativní náročnost. Evidence individuálních rozpočtů zaměstnanců a vyřizování objednávek benefitů pro jednotlivé zaměstnance si totiž

v mnoha firmách vyžádaly výrazné navýšení pracovní agendy personálního oddělení. (19, online)

Na českém trhu již existují společnosti, které outsourcing v oblasti Kafetéria systému poskytují. Tyto společnosti nabízejí:

- univerzální papírové poukázky,
- internetové samoobslužné aplikace,
- předplacené platební karty. (19, online)

Pokud by se firma rozhodovala převést Kafetéria systém na externího dodavatele, měla by si nejprve stanovit cíle takové spolupráce a spočítat si náklady na vývoj a provoz interního řešení. U firem do 100 zaměstnanců nejsou externí aplikace nákladově efektivní. Každá firma si musí nejprve sama určit, jak velkou roli by měly hrát zaměstnanecké výhody v jejich systému odměňování. Měli by být stanoveny takové podmínky, jež budou v souladu s firemní kulturou a celkovou personální strategií a které budou mít jednoznačný motivační efekt na stávající i potenciální zaměstnance. Stávající trend svědčí o tom, že z poskytování zaměstnaneckých výhod mají prospěch nejen zaměstnanci, ale i jejich zaměstnavatelé. (19, online)

3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

Tato část bakalářské práce se zabývá analýzou společnosti MITAS a. s. Nejprve je popsána charakteristika podniku a rozdělení na výrobní úsek, jeho historie, hospodaření a další údaje týkající se společnosti. V další části této kapitoly se analyzuje stávající motivační program společnosti MITAS a. s.

3.1 Představení společnosti MITAS a. s.

Společnost MITAS a. s. se řadí k jednomu z nejvýznamnějších gumárenských podniků v České republice i zahraničí.

<i>Obchodní firma:</i>	MITAS a. s.
<i>Sídlo:</i>	Praha 10, Švehlova 1900, PSČ 106 25.
<i>Datum založení:</i>	1. prosince 1990.
<i>Datum zápisu do OR:</i>	15. ledna 1991.
<i>Právní forma:</i>	Akciová společnost.
<i>Akcie:</i>	14 603 840 ks akcií na jméno ve jmenovité hodnotě 100 Kč. Jediný akcionář – ČGS a. s. (20, online)

Logo společnosti:



Obr. 4: Logo společnosti MITAS a. s. (Zdroj: 15, online)

Předmět podnikání dle Obchodního rejstříku:

- hostinská činnost,
- výroba nebezpečných chemických látek a nebezpečných chemických přípravků a prodej chemických látek a chemických přípravků klasifikovaných jako vysoce toxické a toxické,
- technicko-organizační činnost v oblasti požární ochrany,
- zámečnictví, nástrojářství,
- obráběčství,
- barvení a chemická úprava textilií,

- zpracování gumárenských směsí,
- podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady,
- silniční motorová doprava - nákladní vnitrostátní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně, - nákladní vnitrostátní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti nad 3,5 tuny, - nákladní mezinárodní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně, nákladní mezinárodní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti nad 3,5 tuny,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení. (20, online)

Počet zaměstnanců: 2 391 (průměrný přepočtený stav za rok 2011). (23)

Statutárním orgánem společnosti je představenstvo, kde předseda představenstva je JUDr. Jaroslav Čechura, společnost má 2 místopředsedy představenstva a to Ing. Josef Křemeček a Andrew Mabin, dále pak 6 členů představenstva. Dozorčí rada je tvořena 3 členy. (20, online)

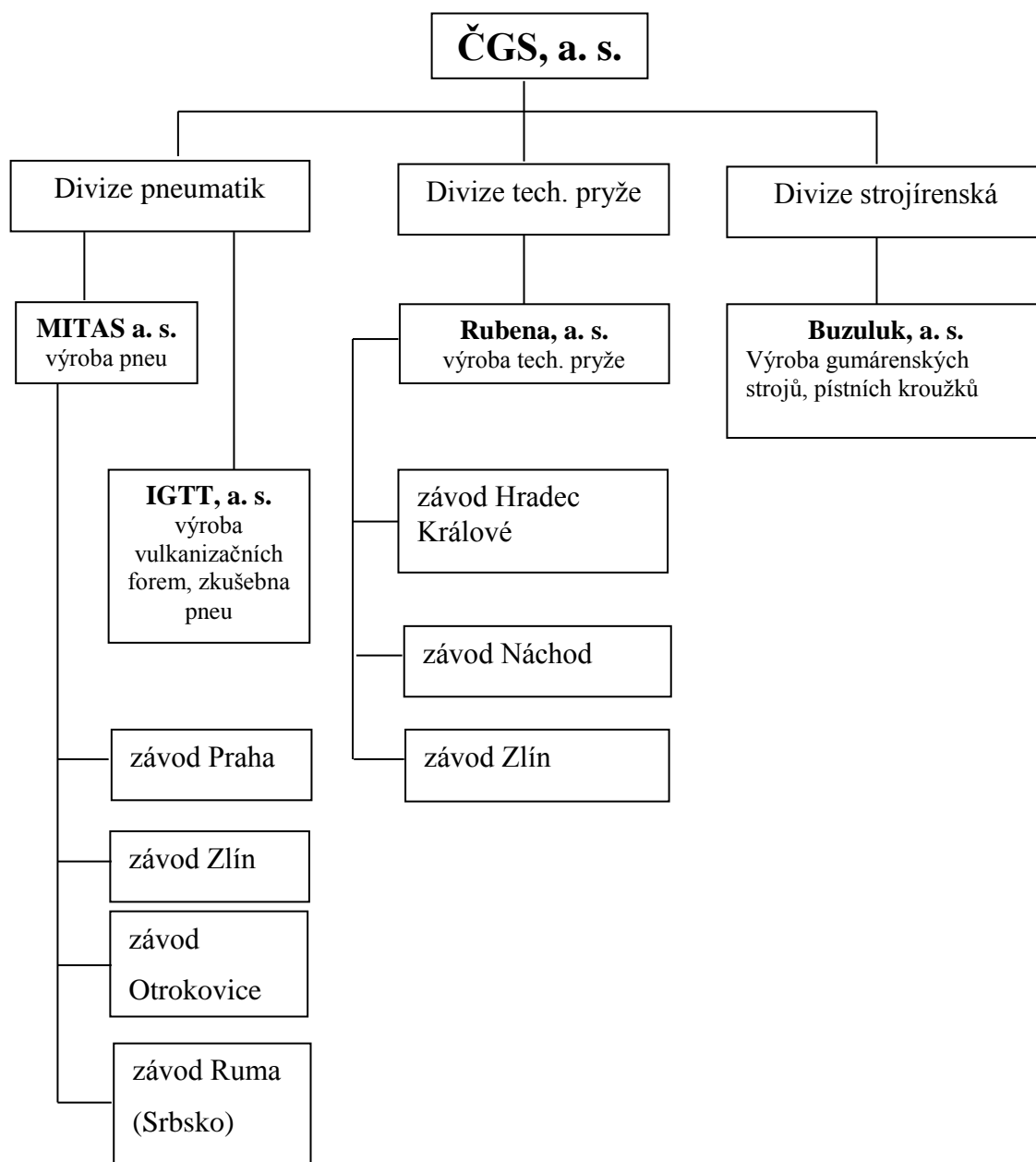
Základní organizační strukturu společnosti tvoří výrobní závody MITAS v Praze, ve Zlíně a v Otrokovicích. Dále pak organizační strukturu tvoří dceřiná společnost IGTT a. s.¹ Zlín, která vlastní majoritní podíl ve společnosti a jedenáct dceřiných společností v zahraničí zajišťující prodej výrobků (Evropa: Německo, Rakousko, Itálie, Francie, Španělsko, Velká Británie, Švýcarsko; Severní a Jižní Amerika: USA, Mexiko, Brazílie). Do organizační struktury společnosti patří také stálá provozovna ve Finsku zajišťující prodej výrobků a zboží a Representative Office v Moskvě. (15, online)

Společnost MITAS a. s. je jednou ze šesti dceřiných společností společnosti ČGS a. s.² Dceřiné společnosti ČGS a. s. jsou rozebrány na následujícím schématu. (23)

¹ IGTT a. s. = Institut gumárenské technologie a testování a. s.

² ČGS a. s. = Česká gumárenská společnost a. s.

Z důvodu velikosti společnosti a jejímu členění na výrobní úseky se bude práce zabývat pouze výrobním úsekem ve Zlíně.



Obr. 5: Schéma struktury společnosti ČGS, a. s. (Upraveno dle 23)

3.2 MITAS a. s. výrobní úsek Zlín

Společnost MITAS a. s. výrobní úsek Zlín navazuje na dlouholetou tradici výroby pneumatik ve Zlínském kraji.

Sídlo: Areál Svit a. s., ul. Šedesátá 5638, Zlín.

Počet zaměstnanců: 960 (průměrný přepočtený stav za rok 2011).

Předmět podnikání: Výroba plášťů pneumatik pro mopedy, skútry, motocykly, průmyslové vozíky, zemědělské stroje a sportovní letadla. (23)

3.2.1 Organizační struktura

Výrobní úsek ve Zlíně je největším tuzemským výrobním závodem společnosti MITAS a. s. Organizační struktura je tvořena maticemi, které zahrnují výrobu a obsluhu. Výroba je tvořena třemi provozy - přípravnou, konfekcí a lisovnou. Každý provoz má svůj business tým. Obsluha zahrnuje správu (ředitel a vedení úseku Zlín), dále pak logistika (zásobování a přeprava), výrobní controlling (převážně účetnictví), průmyslové inženýrství (zlepšování firemních procesů, jak výrobních tak i nevýrobních), metrologie (řízení jakosti), personalistika (výběr pracovníků a jejich hodnocení), IT (správa vlastní sítě), hasičský záchranný systém. Ve společnosti je 173 THP pracovníků zbytek tj. 787 pracovníků tvoří dělníci. Na řídicích pozicích je ve společnosti zaměstnáno 57 osob. Podrobně popsání organizační struktura společnosti MITAS a. s. je uvedena v přílohách této práce. (23)

3.2.2 Systém řízení společnosti

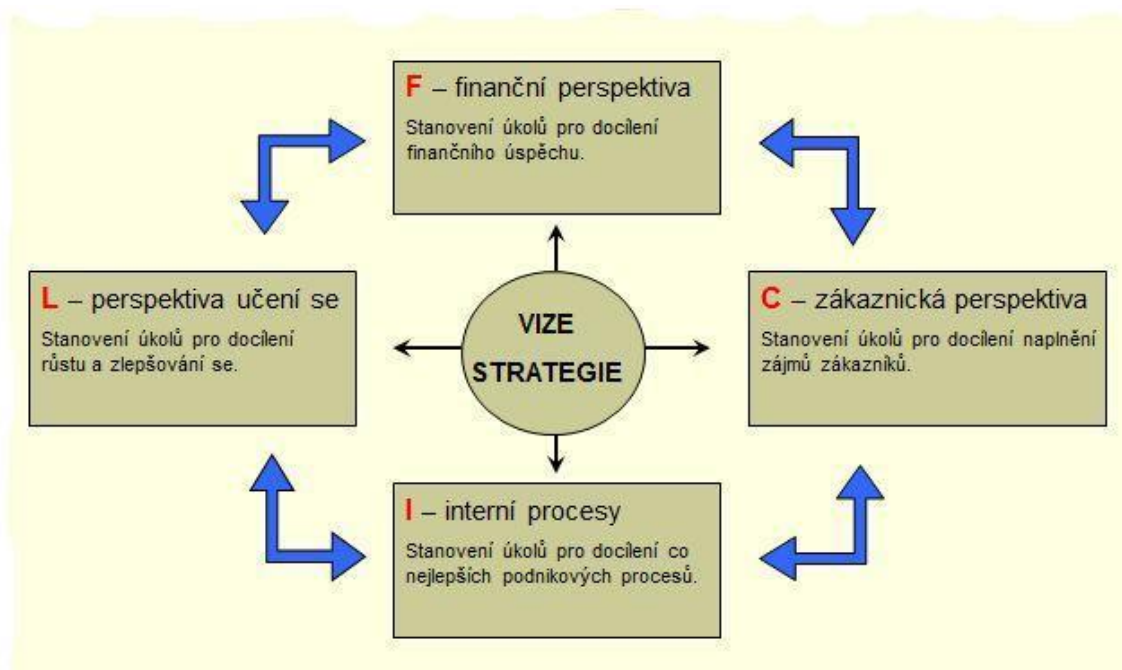
Společnost MITAS a. s. používá od roku 2009 manažerský nástroj Balanced Scorecard (BSC), který zahrnuje i oblast péče o zaměstnance. Tento systém měření výkonnosti podniku byl vynalezen ekonomy Robertem S. Kaplanem a Davidem P. Nortonem v roce 1992. Základním cílem je vyvážení všech požadavků na uspokojení různých zájmových skupin (stakeholders). Pro podnik je tedy důležité uspokojovat nejen své akcionáře, ale také ostatní zájmové skupiny, jako jsou zaměstnanci, dodavatelé, distributoři, zákazníci a další. (11, online)

BSC umožňuje na všech organizačních úrovních srozumitelně převést vizi a strategii do vzájemně provázaného souboru finančních a nefinančních měřítek. Není soustředěn pouze na účetní data (výsledky), ale zajímá se o příčiny. (11, online)

BSC předpokládá kaskádu 4 příčin a důsledků neboli 4 perspektiv. Mezi tyto perspektivy patří:

- **Finanční výsledky** – jsou důsledkem toho, jak se nám daří uspokojovat potřeby zákazníků (spokojenost zákazníků). Což je příčinou dobrých / špatných finančních výsledků.
- **Spokojenost zákazníků** – je důsledkem fungování interních aktivit a procesů a je důsledkem toho, jak dobře fungujeme uvnitř od vstupu (od zákazníka), až po výstup (zase k zákazníkovi). Což je příčinou ne/spokojenosti zákazníků.
- **Interní procesy** – ukazatele o zdraví podniku, zda-li produkty a služby odpovídají požadavkům zákazníků.
- **Učení se a růst** – zahrnuje vzdělávání zaměstnanců, budování podnikové kultury, investice do výzkumu a vývoje. (11, online)

Na níže uvedeném obrázku můžeme vidět vazby mezi jednotlivými perspektivami.



Obr. 6: Vazba mezi perspektivami (Převzato z 23)

3.2.3 Informační technologie

Hlavním ekonomickým softwarem, který společnost používá ve všech svých pobočkách je německý systém SAP/R3. SAP/R3 obsahuje např. finanční účetnictví, controlling, evidenci majetku, plánování dlouhodobých projektů, řízení oběhu dokumentů, řízení lidských zdrojů, management kvality, podpora prodeje aj. Společnost také využívá produktů MS Office. Jako pomocné softwary slouží poštovní server, který zachytává a třídí poštu na schválenou a nebezpečnou a dále pak mzdový software Elanor. (23)

3.2.4 Historie

Tradici výroby pneumatik v dnešním výrobním úseku Zlín společnosti MITAS založil počátkem třicátých let Tomáš Baťa. V lednu 1932 bylo do Zlína dodáno ze zahraničí výrobní zařízení a v dubnu zde vylišovali první pneumatiku o rozměru 32 x 6. O rok později postavil Baťa ve Zlíně pneumatikárnu, která ve druhém pololetí 1934 vyrobila 68 000 pneumatik ve 43 rozměrech. Už v následujícím roce továrna zvýšila výrobu o 100 % a pláště Baťa se montovaly na všechna tuzemská auta, což výrazně omezilo dovoz zahraničních pneumatik. V roce 1939 Baťa vyráběl 250 tisíc pneumatik ročně a zavedl dále výrobu klínových řemenů, transportních pásů a technické pryže. (15, online)

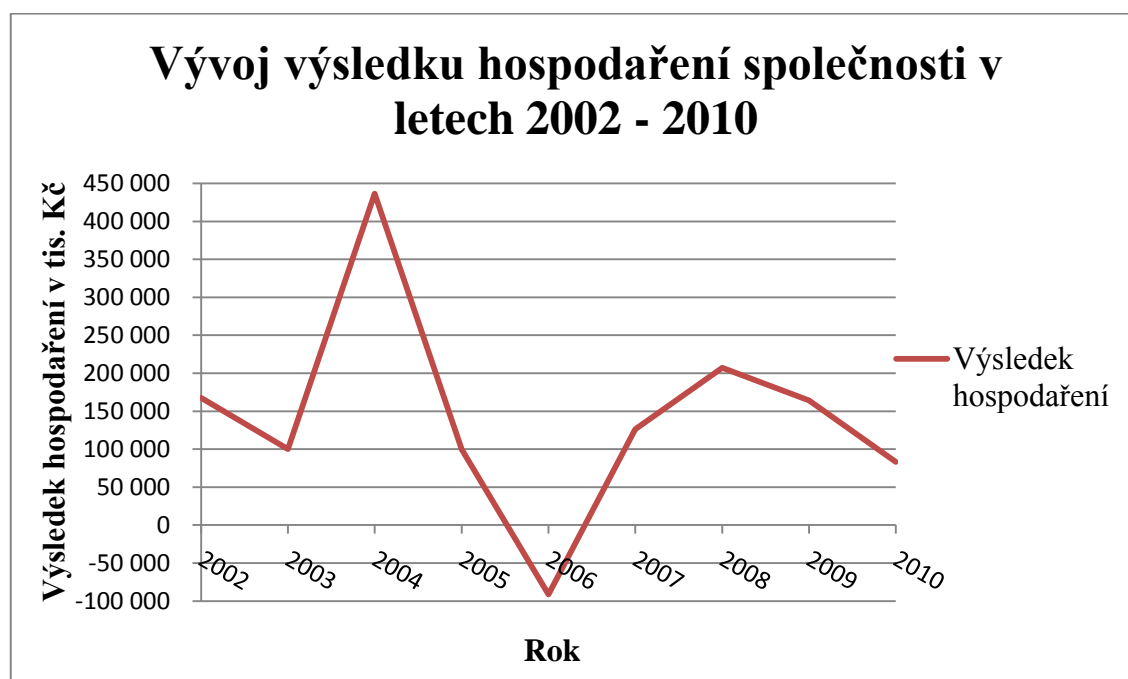
V roce 1945 byla akciová společnost Baťa znárodněna a v roce 1949 se firma Baťa přejmenovává na Svit. Výroba pneumatik se v roce 1953 vyčlenila a vznikl samostatný národní podnik Rudý Říjen. V roce 1967 ve Zlíně vyrobili první osobní radiální pneumatiku a o pět let později byla uvedena do provozu nová hala na výrobu pneumatik v Otrokovicích. (15, online)

V roce 1991 došlo za účasti společnosti MITAS Praha, Ministerstva průmyslu ČR, Barum Otrokovice, OP Barum Zlín a Motokov Praha k založení akciové společnosti Barum Holding. Většinový podíl v Otrokovické pneumatikárně později získal koncern Continental, zatímco závod ve Zlíně zůstává pod názvem Barumtech (později Beltyr) ve skupině Barum Holding. Z akciové společnosti Barum Holding se postupně formuje Česká gumárenská společnost a MITAS Praha se s Beltyrem Zlín slučuje do jednoho subjektu. MITAS realizuje v obou svých provozech rozsáhlý restrukturalizační a investiční program „MITAS 2004“, na který získal jako jeden z mála českých podniků

vládní investiční pobídky. V roce 2002 MITAS zahájil výrobu traktorových radiálních plášťů a MPT radiálních plášťů v celooceľovém provedení. Společnost po restrukturalizaci, která proběhla v roce 2004, neprovedla žádné velké změny. Pouze v roce 2008 došlo k přestěhování části vedení blíže k provozům. V roce 2010 společnost vyvinula nové dezénové vysokorychlostní řady motoplášťů. (15, online)

3.2.5 Obchodní situace společnosti

Obchodování společnosti probíhá dodavatelsko-odběratelskými vztahy na faktury s různou dobou splatnosti, převážná část pohledávek je splacena do splatnosti, popř. do 90 dní po splatnosti. Závazky společnosti jsou hrazeny do splatnosti, popř. do 90 dní po splatnosti. Platby jsou hrazeny z větší části bezhotovostními převody a příležitostně i v hotovosti. Společnost má dále sjednaný krátkodobý bankovní úvěr, který v roce 2010 činil 1 291 380 tis. Kč pro celou společnost. Nákup převážně dopravních prostředků firma řeší pomocí finančního leasingu. V roce 2010 společnosti chybělo splatit přibližně 1,3 mil. Kč za vozový park pro výrobní úsek Zlín. (20, online)



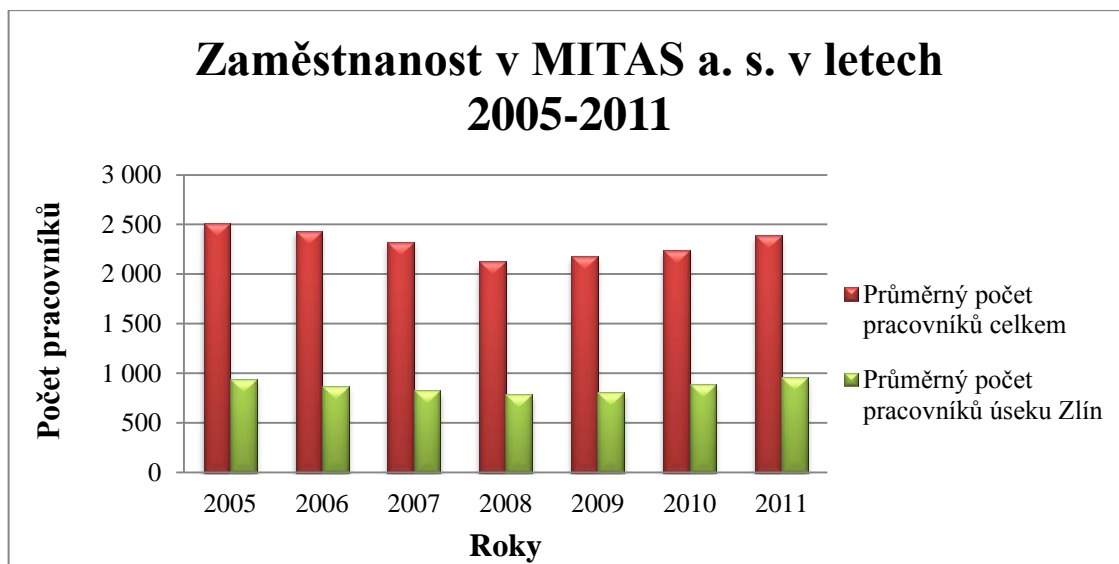
Graf 1: Vývoj výsledku hospodaření v letech 2002 – 2010 v tis. Kč (Upraveno dle 20, online)

Výsledek hospodaření společnosti MITAS a. s. v roce 2004 byl ovlivněn pozitivním vývojem trhu mimosilničních plášťů v obou hlavních segmentech tj. jak v zemědělských tak industriálních pláštích. Výsledky roku 2006 byly negativně ovlivněny vysokým růstem cen základních gumárenských surovin, který se jen částečně dařilo kompenzovat nárůstem cen a úsporou nákladů. Rok 2009 byl pro společnost zlomový, neboť se jí podařilo překonat dopady finanční krize. Zvýšila prodej a zahájila významné investiční projekty. V roce 2010 společnost MITAS a. s. zaznamenala výrazné oživení, které signalizuje překonání hospodářské krize. Výsledky hospodaření roku 2010 byly negativně ovlivněny bezprecedentním růstem cen základních gumárenských surovin. Dopad těchto trendů byl částečně zmírněn úpravou prodejních cen a optimalizací hlavních nákladových skupin a zvyšování produktivity práce. Pro vývoj v roce 2011 bylo určující, jak se podařilo utlumit dramatický nárůst cen surovin v nákladech a realizovat úpravu prodejních cen na trhu.³ (20, online)

3.2.6 Vývoj zaměstnanosti ve společnosti

V roce 2005 došlo k mírnému poklesu zaměstnanců v důsledku zvyšování produktivity práce. V následujícím roce došlo k optimalizaci početního stavu dělníků především v důsledku snižování nákladů. V roce 2007 byl ukončen personální audit s cílem optimalizovat početní stav zaměstnanců. Počet pracovníků se po roce 2008 mírně zvyšoval. Hospodářská krize, která se v podniku projevila v roce 2009, neměla na počet zaměstnanců vliv. Přepočtený stav k 31. 12. 2010 zahrnoval 891 pracovníků. V roce 2011 se počet zaměstnanců ještě navýšil a ve společnosti bylo zaměstnáno 960 osob. V dalších obdobích společnost plánuje zvýšení pracovníků, hlavně z důvodů nárůstu nových zakázek. (20, online)

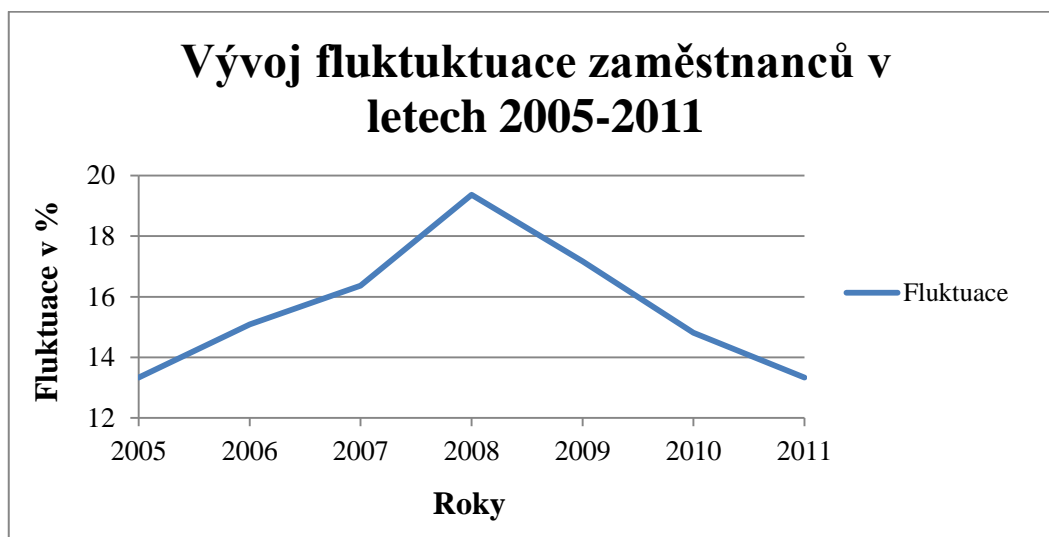
³ Z důvodu ověřování účetní závěrky společnosti auditorem, nejsou údaje o výsledku hospodaření za rok 2011 dosud organizací zveřejněny.



Graf 2: Zaměstnanost ve společnosti v letech 2005 – 2011 (Upraveno dle 20, online)

3.2.7 Fluktuace zaměstnanců ve společnosti

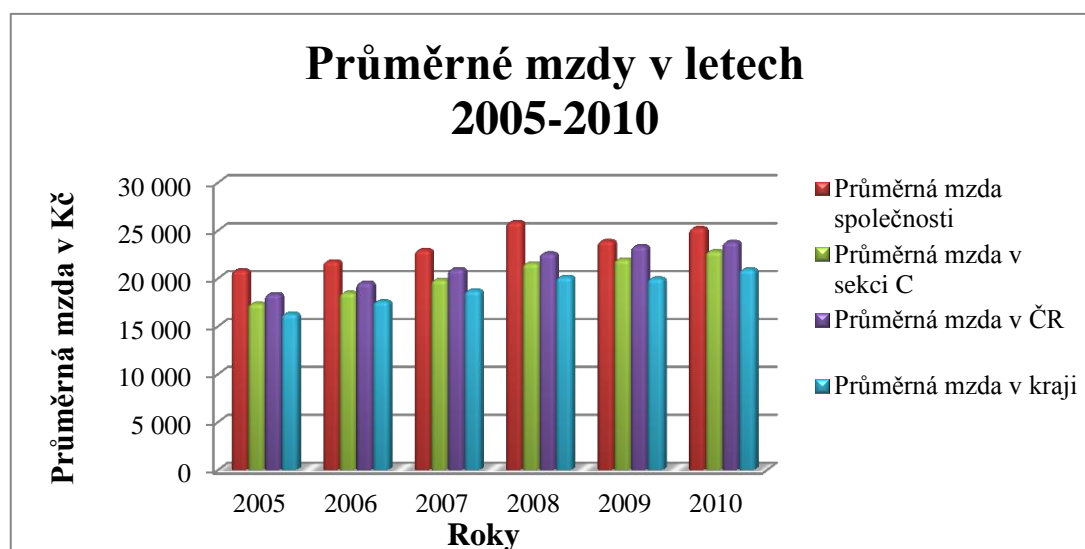
Od roku 2005 kdy docházelo ke snižování stavu zaměstnanců v důsledku zvyšování produktivity práce, až do roku 2008 kdy společnost zaznamenala dopad hospodářské krize, se i míra fluktuace do roku 2008 zvyšovala. Ze společnosti v roce 2008 bylo propuštěno nejvíce zaměstnanců za sledované období a to 152. V dalších letech se počet propuštěných pracovníků snižoval, ale ani v roce 2011 nedosáhl hodnot roku 2005 (126 osob). (20, online a 23)



Graf 3: Vývoj fluktuace zaměstnanců ve společnosti v letech 2005 – 2011 (Upraveno dle 20, online a 23)

3.2.8 Průměr hrubých mezd pracovníků společnosti

Společnost MITAS a. s. náleží dle Klasifikace ekonomických činností CZ NACE do sekce C – Zpracovatelský průmysl. V roce 2010 se průměrné hrubé mzdy v České republice v sekci C pohybovaly ve výši 22 828 Kč. Průměr hrubých mezd pracovníků společnosti k 31. 12. 2010 činil 25 235 Kč. Výše průměrných mezd společnosti MITAS a. s. se ve všech sledovaných obdobích pohybovala jak nad celorepublikovým průměrem v oboru zpracovatelský průmysl tak i celkovým republikovým průměrem. (16, online a 23)

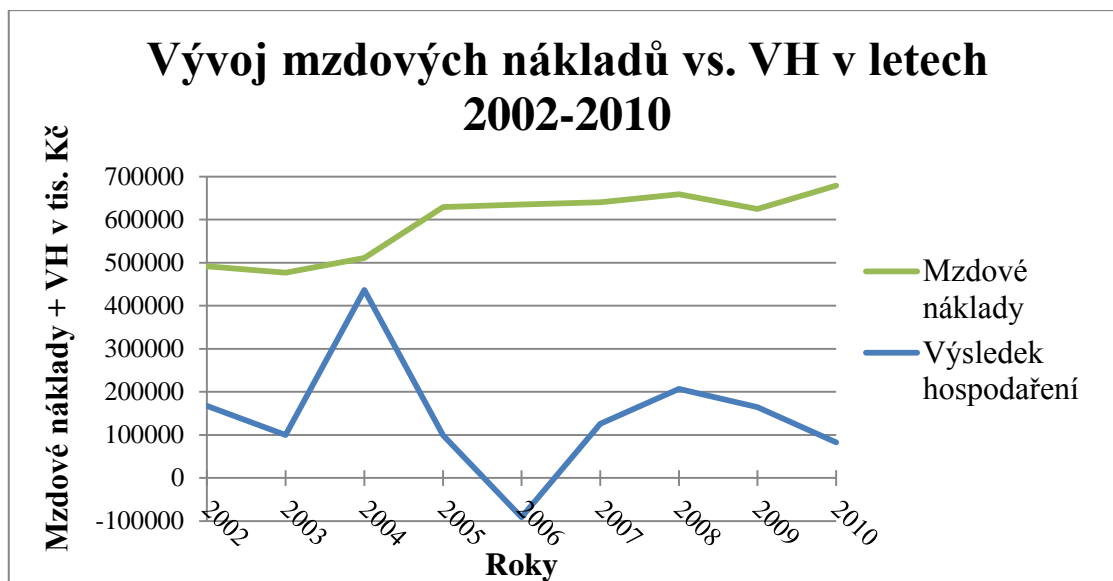


Graf 4: Průměrné mzdy v letech 2005 – 2010 (Upraveno dle 16, online a 23)

Výše průměrné mzdy v organizaci měla od roku 2005 rostoucí tendenci. V roce 2009 došlo k jejímu poklesu. Tento fakt je ovlivněn dopadem hospodářské krize, která se projevila v poklesu zakázek. Průměrná mzda v roce 2010 se začíná opět zvyšovat.

3.2.9 Mzdové náklady vs. výsledek hospodaření

Mzdové náklady nekopírují vývoj výsledku hospodaření za období roku 2002 až 2010. Mzdové náklady si udržely patřičné hodnoty i v době, kdy společnost byla ztrátová. Společnost v roce 2004 dosahovala největších hodnot výsledku hospodaření za celé sledované období, ale v tomto roce byla hodnota mzdových nákladů nižší než v roce následujícím, kdy společnost zaznamenala prudký propad výsledku hospodaření. Společnost tedy i přes značné problémy udržela výši mzdových nákladů na stejné úrovni. Mírný pokles mzdových nákladů zaznamenala společnost mezi lety 2008 a 2009.

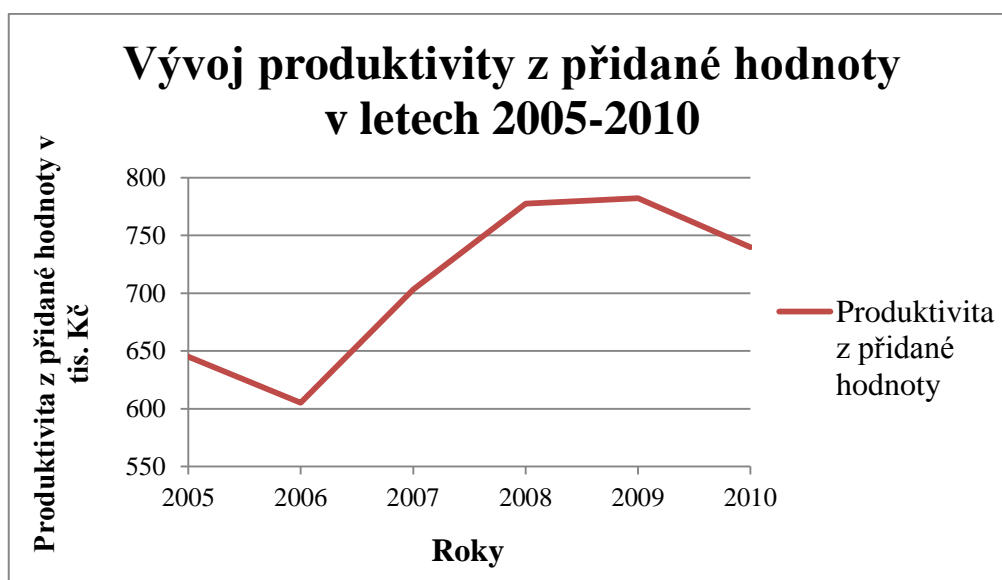


Graf 5: Vývoj mzdových nákladů v porovnání s výsledkem hospodaření (Upraveno dle 20, online)

3.2.10 Produktivita práce

Produktivitu z přidané hodnoty můžeme vypočítat následujícím vzorcem.

$$\text{Produktivita z přidané hodnoty} = \frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{počet zaměstnanců}}$$



Graf 6: Vývoj produktivity z přidané hodnoty v letech 2005 – 2010 (Upraveno dle 20, online)

Křivka vývoje produktivity z přidané hodnoty kopíruje křivku vývoje výsledku hospodaření. Rok 2006 byl pro společnost ztrátový a tato skutečnost se promítla i do produktivity, kde jeden zaměstnanec vytvořil hodnotu 605 tis. Kč. V následujících letech se tento ukazatel zvětšuje. Mezi lety 2009 a 2010 zaznamenáváme pokles ze 782 tis. Kč na 739 tis. Kč.

Mzdovou produktivitu budeme počítat následujícím vzorcem.

$$\text{Mzdová produktivita} = \frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{mzdové náklady}}$$



Graf 7: Vývoj mzdové produktivity v letech 2005 – 2010 (Upraveno dle 20, online)

Mzdová produktivita udává, jak z každé vložené koruny do mzdových nákladů dostat od zaměstnanců co nejvíce přidané hodnoty (za stejnou mzdu více práce). Vývoj mzdové produktivity kopíruje vývoj výsledku hospodaření, kromě roku 2008, kde můžeme zaznamenat pokles mzdové produktivity. V roce 2008 společnost zaměstnávala nejméně pracovníků za období od roku 2005 do roku 2010.

3.3 Analýza současného motivačního programu

Hlavním úkolem motivačního programu je, aby vedl ke zvyšování výkonnosti a spokojenosti zaměstnanců. Neboť samotný plat jako jediný nástroj motivování nestačí k uspokojení pracovníků a jejich kvalitní odvedení práce. Dobře nastavený motivační program ve společnosti může zvýšit konkurenceschopnost organizace na trhu práce.

3.3.1 Analýza stávajícího motivačního programu

Pracovníky ve společnosti MITAS a. s. můžeme rozdělit na 2 skupiny:

- THP (technicko-hospodářští pracovníci) – mistři, vedoucí, technici provozu, technologové, personalisté, účetní, mzdové účetní, ředitelé, generální ředitel atd.
- Dělníci – na přípravě polotovarů, konfekcionéři, lisovači, pracovníci na dokončovně atd. (23)

Pracovní doba

Pracovní doba je závislá na velikosti a důležitosti zakázek. Převažuje třísměnný provoz, v němž se zaměstnanci vzájemně střídají v rámci 24 hodin po sobě jdoucích ve třech směnách (1. směna 6:00 hod. – 14:30 hod., 2. směna 13:30 hod. – 22:00 hod., 3. směna 21:30 hod. – 6:00 hod.). Popřípadě nepřetržitý, kde se zaměstnanci vzájemně střídají ve směnách v rámci 24 hodin po sobě jdoucích v nepřetržitém provozu zaměstnavatele, který vyžaduje výkon práce 24 hodin denně po sedm dnů v týdnu. Pracovní doba THP pracovníků je stanovena od 7:00 hod. do 15:00 hod. Pokud je však pracovník spojen přímo s výrobou jeho pracovní doba je stejná jako u dělníků, popřípadě má odpolední. (22, 23)

Příchody a odchody zaměstnanců jsou monitorovány pomocí tzv. „píchaček“.

V přípravě polotovarů běží nepřetržitý provoz, v konfekci třísměnný a v lisovně a dokončovně se střídá třísměnný s nepřetržitým provozem v závislosti na velikosti zakázky. (23)

Pracovní poměr

Nejčastěji uzavíraným pracovním poměrem ve společnosti MITAS a. s. je trvalý pracovní poměr. V případě časově náročných zakázek jsou přijímáni pracovníci na dobu určitou nebo na dohodu o provedení práce (pokud se jedná o měsíce či dny). Společnost v minulosti též zaměstnávala zahraniční pracovníky. (23)

Peněžní odměny

Mezi důležitou složkou motivace, jak v této společnosti, tak i v mnoha dalších, patří především finanční odměny. Mzdy jsou vypláceny jednou měsíčně a pro dělníky a pracovníky THP odlišným způsobem. Vedení společnosti si nepřálo zveřejnit výši mezd, proto u jednotlivých pracovních skupin je uveden stručný popis a přibližné hodnoty stanovení mzdového ohodnocení.

Dělníci

Dělníci jsou odměňováni stálým mzdovým tarifem, který činí přibližně 70 Kč/hod. Pokud má dělník praxi v oboru nebo například certifikát dobrého konfekcionéra k tarifu dostává nadtarif, který činí určité procento z tarifu, průměrně 5 Kč/hod. Dělník může dostat k tarifu a nadtarifu také prémie. Podmínkou obdržení prémie, která činí přibližně 30 % z průměrné mzdy, je splnění individuálních úkolů zaměstnance, úkolů odboru (business teamu), úkolů výrobního úseku a splnění strategie společnosti MITAS a. s. (23)

THP pracovníci

U této kategorie pracovníků se mzda skládá z fixního platu, který se pohybuje v rozmezí 18 000 – 28 000 Kč za měsíc a variabilní části prémie, které může být vyplácena měsíčně, čtvrtletně nebo ročně (pro vedoucí pracovníky). THP pracovníci mohou být odměňováni také individuální premií, která činí přibližně 30 % z průměrné mzdy. Tato prémie je založena na splnění úkolů ve stejné formě jako u dělníků. (23)

Příplatky ke mzdě

Zaručené příplatky, které společnost vyplácí zaměstnancům pracujícím nad rámec svých povinností ve výši stanovené podle § 114 - § 118 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce:

- *Mzda za práci přesčas*

Za dobu práce přesčas zaměstnancům přísluší dosažená mzda a příplatek ve výši 25 % průměrného výdělku, pokud nebylo dohodnuto poskytnutí náhradního volna v rozsahu práce konané přesčas místo příplatku.

- *Mzda za práci ve svátek⁴*

Za dobu práce konané ve svátek náleží pracovníkovi dosažená mzda a náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek. Místo náhradního volna může být pracovníkovi po dohodě poskytnut příplatek k dosažené mzdě ve výši jeho průměrného výdělku.

- *Mzda za práci v noci*

Za práci konanou v noci (od 22:00 hod. do 6:00 hod.) náleží zaměstnanci dosažená mzda a příplatek ve výši 10 % průměrného výdělku.

- *Mzda za práci ve ztíženém pracovním prostředí⁵*

Pracovníkovi za dobu práce ve ztíženém pracovním prostředí přísluší dosažená mzda a příplatek ve výši 10 % základní sazby minimální mzdy za každý ztěžující vliv.

- *Mzda za práci v sobotu a v neděli*

Za dobu práce v sobotu a v neděli přísluší pracovníkovi dosažená mzda a příplatek ve výši 10 % průměrného výdělku.

⁴ Svátky jsou dle zákona č. 245/2000 Sb., o státních svátcích, o významných dnech a o dnech pracovního klidu, ve znění pozdějších předpisů.

⁵ Dle Nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí

Mezi finanční odměny můžeme dále zařadit třináctý a čtrnáctý plat, odměny při pracovních a životních výročí.

- *Třináctý a čtrnáctý plat*

Třináctý a čtrnáctý plat dostanou zaměstnanci, jejichž pracovní poměr trval ve sledovaném období nejméně 3 měsíce. Minimální výplata obou platů je 100 Kč na zaměstnance. Třináctý plat je vyplácen v červenci ve výši minimálně 39,5 % průměrného měsíčního platu za sledované období. Čtrnáctý plat je vyplácen v prosinci ve výši minimálně 49 % průměrného měsíčního platu za sledované období. (23)

- *Pracovní výročí ve společnosti*

Odměny za pracovní výročí jsou vyplácené ve vyúčtování měsíce října. Odměny jsou vypláceny v době nepřetržitého trvání pracovního poměru. Podmínkou pro vyplacení odměny je, aby pracovník při dovršení pracovního výročí byl v pracovním poměru u společnosti MITAS a. s. (23)

Tab. 1: Pracovní výročí ve společnosti MITAS a. s. (Upraveno dle 23)

Doba zaměstnání	10 let	15 let	20 let	25 let	30 let	35 let	40 let	45 let
Částka v Kč	1 000	1 500	2 000	8 000	10 000	15 000	16 000	18 000

- *Životní výročí ve společnosti*

Společnost vyplácí zaměstnanci při dosažení věku 50 let odměnu za životní výročí. Odměny jsou vypláceny ve vyúčtování mzdy za měsíc dovršení životního jubilea. Odměny jsou vypláceny v době nepřetržitého trvání pracovního poměru. (23)

Tab. 2: Životní výročí ve společnosti MITAS a. s. (Upraveno dle 23)

Doba zaměstnání	5 let	10 let	15 let	20 let	25 let	30 let
Částka v Kč	2 000	2 500	4 000	5 000	6 000	10 000

- *První odchod do důchodu*

Odchodem do důchodu se rozumí skončení pracovního poměru po nabytí nároku na starobní nebo invalidní důchod (plný). (23)

Tab. 3: První odchod do důchodu ve společnosti MITAS a. s. (Upraveno dle 23)

Doba zaměstnání	5 let	10 let	15 let	20 let
Částka v Kč	2 500	10 000	15 000	až dvouměsíční plat

Nepeněžní odměny

Zaměstnanci společnosti MITAS a. s. jsou motivováni také nepeněžními odměnami, které slouží k jejich motivaci. Společnost nabízí zejména:

- *Poukázky Flexi Pass*

Poukázky pokrývají téměř všechny oblasti zaměstnaneckých výhod od kultury a sportu, dovolené, relaxace, zdravotní péče, nákupu léků a zdravotních pomůcek, vzdělávání až po lázeňské programy. Jsou nabízeny v nominálních hodnotách 100, 200, 500 a 1 000 Kč. (23)

- *Příspěvek na penzijní připojištění*

Společnost MITAS a. s. přispívá všem svým zaměstnancům na penzijní připojištění pravidelnou měsíční částkou 200 Kč odvozenou od vyměřovacího základu pro odvod pojistného. Jednou z podmínek pro poskytnutí příspěvku je, že pracovník si sám přispívá do penzijního připojištění minimální částkou 100 Kč měsíčně. Další podmínky pro přispívání je uzavřený pracovní poměr na dobu neurčitou a doba nepřetržitého pracovního poměru ve společnosti min. 3 roky. Společnost také přispívá nad uvedené příspěvky a to u zaměstnanců nad 10 let v nepřetržitém zaměstnaneckém poměru částkou 100 Kč. U pracovníků nad 20 let v nepřetržitém zaměstnaneckém poměru je tato částka 200 Kč. (23)

- *Závodní stravování*

Společnost MITAS a. s. hradí zaměstnancům 55 % z hodnoty stravenky (bez DPH). Příspěvek je poskytován na jedno hlavní jídlo za směnu v zařízeních závodního stravování společnosti. Pokud je závodní jídelna pro zaměstnance

uzavřena (např. svátky) jsou pracovníkům poskytovány stravovací poukázky SYAS v hodnotě 60 Kč. (23)

- *Vzdělávání zaměstnanců*

Společnost realizuje z prostředků Evropského sociálního fondu (ESF) od roku 2010 v rámci Operačního programu Lidské zdroje (OP LZZ) projekt **Vzdělání jako cesta k vyšší uplatnitelnosti zaměstnanců společnosti MITAS a. s.** na zvýšení uplatnitelnosti zaměstnanců v rámci firmy i celého Zlínského kraje. Projekt se zabývá realizací komplexního a inovativního vzdělávacího programu pro zaměstnance především v oblastech environmentální management, kvalita, technologie, logistika, průmyslové a tovární inženýrství, ekonomie, účetnictví, IT a PC dovednosti aj. Společnost získala prostředky z EU v celkové výši 3 949 tis. Kč. Během roku 2011 čerpala zůstatek ve výši 1 861 tis. Kč. (15 a 20, online)

- *Týden dovolené navíc*

Pro všechny pracovníky společnosti MITAS a. s. je prodloužena dovolená o jeden týden na zotavenou za kalendářní rok nad zákonnou výměru. (23)

3.4 Dotazníkové šetření

Cílem dotazníkového šetření bylo zjištění úrovně motivace zaměstnanců společnosti MITAS a. s. a jejich spokojenosti. Otázky v dotazníku (viz Příloha č. 1) byly uzavřené s možností u některých otázek zaškrtnout jednu či více odpovědí. Některé otázky umožňovaly také uvést jinou odpověď, než byla nabídnuta.

Dotazníky byly předloženy respondentům v tištěné podobě na jednotlivá pracoviště. Na vyplnění dotazníků měli respondenti časový interval 2 týdnů.

Z celkového počtu 300 dotazníků, které byly ve společnosti rozdány, se vrátilo 261, což představuje 87 % návratnost.

Z celkového počtu 261 dotazovaných bylo 33 % žen a 67 % mužů. Z dotazníku vyplývá, že 18 % dotazovaných má základní vzdělání, vyučeno je 49 %, střední školu s maturitou má 12 %, nejnižší zastoupení má vyšší odborné vzdělání s 1 %. Vysokoškolské vzdělání bakalářského titulu má 2 % dotazovaných. 8 % respondentů má magisterský titul.

Mezi dotazovanými tvoří největší podíl věkové kategorie od 36 do 45 let a nad 55 let. Obě tyto kategorie v zastoupení 28 %. Věková kategorie od 46 do 55 let tvoří 25 % a od 26 do 35 let je to 15 %. Nejnižší zastoupení má kategorie do 25 let, jež tvoří 4 %. Dá se tedy říci, že ve společnost zaměstnává širokou škálu pracovníků s různým věkovým průměrem i vzděláním.

Z dotazníku také vyplynulo, jak dlouho respondenti pracují pro společnost. Méně než 1 rok (8 %), od 1 – 5 let (28 %), od 6 – 10 let (35 %) a více než 10 let (29 %). Z dotazovaných zaměstnanců tvořilo 38 % technicko-hospodářští pracovníci a 62 % dělníků. Na dotaz jestli by zaměstnanci společnosti MITAS a. s. doporučili tuto společnost, jako dobrého zaměstnavatele odpovědělo 42 % ano, 34 % spíše ano, 15 % spíše ne a zbylých 9 % nevím. U otázky nevím respondenti dopisovali, že záleží, na jakou pozici by případný pracovník nastoupil.

V Příloze č. 2 této práce je provedeno vyhodnocení 24 otázek týkajících se pracovních podmínek, hodnocení práce a motivace a systému odměňování.

Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření, které bylo provedeno ve společnosti MITAS a. s. je podkladem pro návrh rozvoje dosavadního systému zaměstnaneckých výhod.

Dotazník obsahoval celkem 24 otázek ohledně pracovních podmínek, hodnocení práce a motivace a systému odměňování. Součástí dotazníku byly také informace o respondentovi (pohlaví, věk, vzdělání, zařazení a délka pracovního poměru). Jako doplňující otázkou byla informace o tom, jestli by dotazovaný pracovník doporučil společnost MITAS a. s. jako dobrého zaměstnavatele.

Na dotazník odpovědělo 261 dotazovaných, které tvořilo 33 % žen a 67 % mužů. 38 % z dotazovaných byli technicko-hospodářští pracovníci a 62 % tvořili dělníci. 49 % dotazovaných je vyučeno, 12 % má střední vzdělání s maturitou a základní vzdělání má 18 % respondentů. Zbýlé procento je tvořeno zaměstnanci s vyšším odborným vzděláním a vysokoškolským vzděláním. Podle věkových kategorií tvoří největší část věková kategorie od 36 do 45 let a nad 55 let (obě 28 %). 25 % tvoří pracovníci od 46 do 55 let věku a 15 % pracovníci ve věku od 26 do 35 let. Z dotazníku je také patrné, jak dlouho respondenti pro společnost pracují. Méně než 1 rok (8 %), od 1 do 5 let (28 %), od 6 do 10 let (35 %) a více než 10 let (29 %). Společnost MITAS a. s. by doporučilo 76 % dotazovaných pracovníků.

Dotazování pracovníci byli zpovídaní ohledně pracovních podmínek ve společnosti. 22 % respondentů nevyhovuje jejich pracovní prostředí. Tuto skupinu tvoří dělníci ve věku od 36 do 45 let a dále THP pracovníci ve věku nad 55 let. Mezi důvody nespokojenosti patří zastaralost budov a rozmístění továrního komplexu. Ohledně pracovní doby byly spokojeny tři čtvrtiny dotazovaných. Nespokojeni byli dělníci ve věku 36 až 45 let. Pro 93 % respondentů je jejich práce zajímavá, zbylé procento svoji práci za zajímavou nepovažuje. Tuto skupinu tvoří vyučení dělníci. Množství práce, které dotazovaní pracovníci vykonávají, je přiměřené vzhledem k délce jejich pracovní doby více pro ženy než muže. Nepokojeni jsou především dělníci ve věku 46 – 55 let se středoškolským vzděláním. Vztahy se spolupracovníky jsou podle výsledků dotazníkového šetření velmi dobré. Co se týče vztahů s nadřízenými, považují dotazovaní za dobré. Komunikace na pracovišti je považována za dobrou nebo normální jak mezi spolupracovníky, tak s nadřízenými. S řešením konfliktů, které na pracovišti vznikají, jsou více spokojeni muži než ženy.

Z dotazníku je patrné, že společnost hodnotí pracovní výkony svých zaměstnanců jednou za měsíc. 84 % dotazovaných pracovníků dostává od svých nadřízených dostatečnou zpětnou vazbu ohledně jejich pracovních výkonů. Záporné odpovědi patřili především THP pracovníkům, kteří pracují pro společnost déle jak 10 let. Pozitivní hodnocení práce od svého nadřízeného působí na 81 % zaměstnanců. Na dělníky, kteří mají základní vzdělání nebo jsou vyučení, nepůsobí hodnocení jejich nadřízených

pozitivně. Pro 57 % respondentů nemá kladné hodnocení vliv na výši jejich mzdy. Tato skupina je tvořena 34 % žen a 66 % muži, 55 % je ve věku od 36 do 45 let.

Možnost kariérního postupu zamítla téměř naprostá většina dělníků. U THP pracovníků se jednalo především o ženy se středoškolským vzděláním ve věku od 36 do 55 let. Odborný růst u své pracovní pozice připustilo 77 % dotazovaných, zbylé procento tvořili pracovníci pracující pro společnost déle jak 10 let.

Jak vyplynulo z dotazníku, informovanost zaměstnanců o výhodách, které společnost nabízí je dobrá. Pouze 13 % dotazovaných uvedlo, že nemá dostatek informací. Pokud by společnost MITAS a. s. prováděla jakékoliv změny v systému zaměstnaneckých výhod, měla by své pracovníky informovat o těchto změnách.

Pro 70 % respondentů není mzda jediným hlediskem jejich práce. Pro zaměstnance je důležitý dobrý pracovní kolektiv a dobrá atmosféra na pracovišti, která podle většiny dotazovaných také taková ve společnosti je. Mezi další důležité hledisko je malá vzdálenost pracoviště od bydliště. Společnost sídlí nedaleko centra města s dobrou dopravní dostupností jak autem, tak hromadnou dopravou (trolejbusy, vlaky).

Se zaměstnaneckými výhodami, které společnost nabízí je nejvíce dotazovaných pracovníků spokojeno především s příspěvkem na penzijní připojištění, stravování a poukázkami Flaxi Pass. Nejméně využívanými a pro zaměstnance nejméně významnými jsou odměny při významných životních a pracovních jubileích a také vzdělávání.

Při zjišťování o jaké další zaměstnanecké výhody by měli pracovníci zájem, sejevily jako nejžádanější zejména u dělníků zvýhodněný prodej výrobků společnosti a ambulantní lázeňská a rehabilitační péče. Naproti tomu THP pracovníci volili často návratné bezúročné půjčky pro bytové účely. Pracovníci do 45 let věku by uvítali příspěvek při narození dítěte a příspěvek na dětskou rekreaci. Smluvní lékaři a odměňování dárců krve a kostní dřeně není pro respondenty tak lákavé.

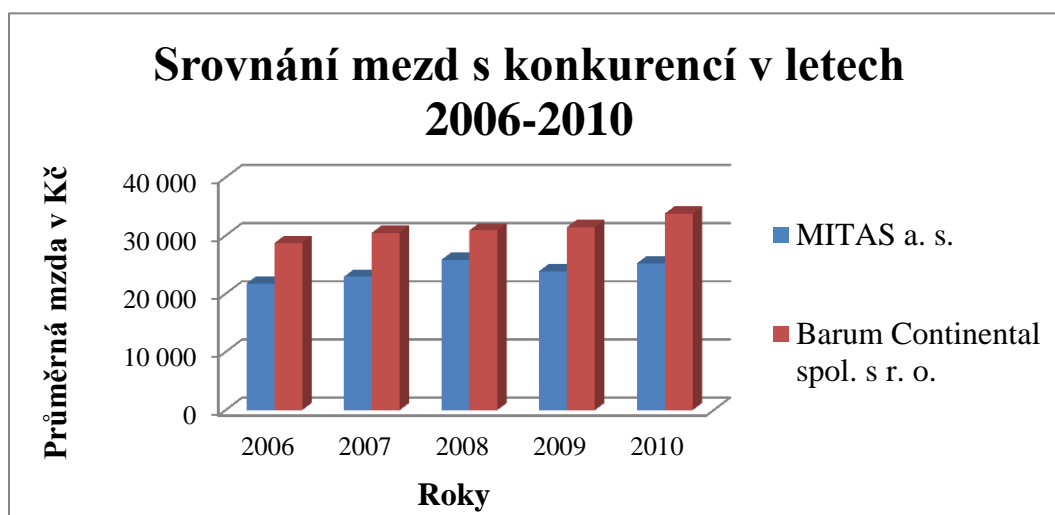
3.5 Konkurence společnosti MITAS a. s. v okrese Zlín

Jak už bylo zmíněno výrobní úsek společnosti MITAS a. s. se nachází v krajském městě Zlín a zabývá se výrobou plášťů pneumatik pro mopedy, skútry, motocykly, průmyslové vozíky, zemědělské stroje a sportovní letadla. Přibližně 10 km od závodu MITAS a. s. ve městě Otrokovice se nachází největší konkurenční podnik v oblasti výroby plášťů pneumatik společnost Barum Continental spol. s r. o. Tato společnost zaměstnává 3 482 pracovníků. Otrokovická továrna konkuruje závodu ve Zlíně především v poskytování většího portfolia motivačních prvků.



Obr. 7: Společnost Barum Continental spol. s r. o. (Zdroj: 21, online)

Průměrné mzdy pracovníků společnosti Barum Continental spol. s r. o. převyšují ve všech sledovaných obdobích průměrné mzdy společnosti MITAS a. s.⁶



Graf 8: Srovnání mezd s konkurencí v letech 2006 – 2010 (Upraveno dle 20 a 21, online)

⁶ Rok 2011 není ještě veřejně dostupný z důvodů končících auditů ve společnostech.

3.5.1 Hmotná forma motivace pracovníků v Barum Continental spol. s r. o.

Za vykonanou práci přísluší pracovníkům mzda. Celková mzda se skládá z následujících složek:

- mzdy tarifní (hodinová, měsíční),
- příplatků,
- ostatních doplňkových mzdových složek. (24)

Zaměstnavatel používá vedle tarifní mzdy i doplňkové složky mzdy a to zejména:

- prémie dělníků,
- prémie THP,
- příplatky ke mzdě (např. práce ve ztíženém prostředí, nadměrné teplo apod.),
- další mzdy (třináctý a čtrnáctý plat),
- odměny,
- odměny za pracovní výsledky u příležitosti dovršení pracovního a životního výročí. (24)

3.5.2 Nehmotná forma motivace pracovníků v Barum Continental spol. s r. o.

Společnost Barum Continental spol. s r. o. nabízí svým zaměstnancům řadu nepeněžních odměn. Za tyto benefity jsou považovány: (24)

- *Prodloužené pracovní volno*
Společnost poskytuje svým pracovníkům další pracovní volno s náhradou mzdy v případech narození dítěte zaměstnanci, úmrtí, vlastní svatba a odstranění následků živelných pohrom.
- *Příspěvek na penzijní připojištění*
Měsíční částkou odvozenou od vyměřovacího základu pro odvod pojistného přispívá společnost svým zaměstnancům na penzijní připojištění. Zaměstnavatel si vyhrazuje právo pro určení způsobu výpočtu a výše měsíčních částek pojistného.

- *Návratné bezúročné půjčky pro bytové účely*
Půjčky na řešení bytových problémů jsou nenávratné, bezúročné a poskytují se na bytové účely do maximální výše 100 tis. Kč zaměstnancům s délkou pracovního poměru nejméně 2 roky a pracovní smlouvou na dobu neurčitou. Splatnost půjček je do 5 let s minimální splátkou 500 Kč měsíčně.
- *Nákup HP spotřební elektroniky*
Pro každého zaměstnance je možnost nákupu HP elektroniky se slevou až 30 %.
- *Vlastní zdravotní středisko*
Prostřednictvím smluvních lékařů, kteří mají své ordinace přímo v areálu společnosti Barum Continental spol. s r. o., je zajišťována zdravotní péče o zaměstnance.
- *Bezplatná vstupní lékařská prohlídka*
Před vznikem pracovního poměru zajišťuje zaměstnavatel, aby se všichni pracovníci podrobili vstupní lékařské prohlídce nebo psychologickému vyšetření. Zaměstnavatel hradí prohlídky i veškeré nezbytné vyšetření.
- *Zajištění zdravotní péče*
Pro zaměstnance, kteří pracují na PC, zajišťuje zaměstnavatel jednou za tři roky bezplatné vyšetření očním lékařem.
- *Očkování pracovníků proti chřipce*
Koncem každého roku zaměstnavatel zajišťuje svým zaměstnancům očkování vakcínou proti chřipce. Očkování je dobrovolné a zaměstnavatel hradí cenu vakcíny i aplikaci. Aplikace je zajišťována smluvními lékaři.
- *Ambulantní lázeňská a rehabilitační péče*
Pro vybraných 50 zaměstnanců zajišťuje zaměstnavatel ambulantní lázeňskou léčbu. Výběr vhodných pracovníků je prováděn na základě doporučení smluvních lékařů.

- *Poukázky na masáže*
Každý pracovník obdrží na svou žádost u smluvního lékaře čtyři poukázky v celkové hodnotě 200 Kč na vodoléčbu, saunu, masáže a další léčebně-rehabilitační procedury.
- *Sociální výpomoc pro překlenutí mimořádné životní situace*
Finanční výpomoc, maximálně do výše 20 000 Kč, kterou je možné poskytnout v případě mimořádné sociální tísně, ve které se zaměstnanec ocitne bez vlastního zavinění. Částka nebude úročena a bude posuzována jako návratná půjčka.
- *Příspěvek při narození dítěte*
Společnost poskytne na základě žádosti příspěvek při příležitosti narození dítěte ve výši 3 000 Kč na každé narozené dítě.
- *Dovolená*
Dovolená se prodlužuje o jeden týden nad zákonnou výměru všem zaměstnancům společnosti.
- *Zvýhodněné ceny závodního stravování*
Společnost poskytuje za sníženou cenu vždy jen jedno hlavní jídlo denně při osmihodinovém pracovním cyklu. Ve dvanáctihodinovém režimu nebo práci přesčas jsou poskytovány dvě jídla za sníženou cenu. Zaměstnavatel zajišťuje příspěvek na stravování do výše 55 % ceny. Příspěvek je poskytován pouze na jedno hlavní jídlo, nejvýše však z hodnoty stravy 66 Kč.
- *Zvýšené odstupné při ukončení pracovního poměru z organizačních důvodů*
S pracovním poměrem do 10 let je vypláceno zvýšené odstupné ve výši dvou průměrných výdělků. Nad 10 let je pak vypláceno zvýšené odstupné ve výši čtyř průměrných výdělků.

- *Péče o bývalé zaměstnance společnosti*
Bývalý zaměstnanci v důchodovém věku se každý rok setkávají se zástupci společnosti na Společenském domě v Otrokovicích. V rekreačním středisku „Chvalčov“ pak v měsíci říjnu probíhá setkání jubilantů, kde účastníci obdrží dárky. Dále jsou bývalým pracovníkům zasílány firemní noviny a blahopřání k narozeninám.
- *Odměňování dárců krve a kostní dřeně*
Pravidelně jsou organizována setkání dobrovolných dárců kostní dřeně a krve s vedením společnosti spojená s oceněním dárců.
- *Zvýhodněný prodej výrobků zaměstnancům společnosti*
Společnost umožňuje odprodej pneumatik za zvýhodněné podmínky.
- *Dětská rekreace*
Společnost přispívá svým zaměstnancům na rekreační pobyty jejich dětí. Příspěvek je určen na jeden pobyt u zimní rekreace a jeden pobyt u letní rekreace na každé dítě. Příspěvek činí maximálně 500 Kč na jeden týden pobytu, maximálně však 1 500 Kč na celý pobyt.
- *Zvyšování individuální kvalifikace*
Příprava zaměstnanců podle jejich profesního zařazení a schopností. Proškolení a přezkoušení dle příslušných norem a předpisů, jejichž znalost je předpokladem pro výkon profese. Prohlubování a zvyšování kvalifikace pracovníků.
- *Jazykové kurzy*
Každý zaměstnanec má možnost bezplatně zdokonalovat své jazykové znalosti v kurzech, které probíhají v areálu společnosti Barum Continental spol. s r. o. nebo docházet na kurzy ve vybraných jazykových školách s příspěvkem 5 000 Kč za rok.

Následující tabulka nám přehledně ukazuje nepeněžní odměny, které nabízí společnosti MITAS a. s. a Barum Continental spol. s r. o.

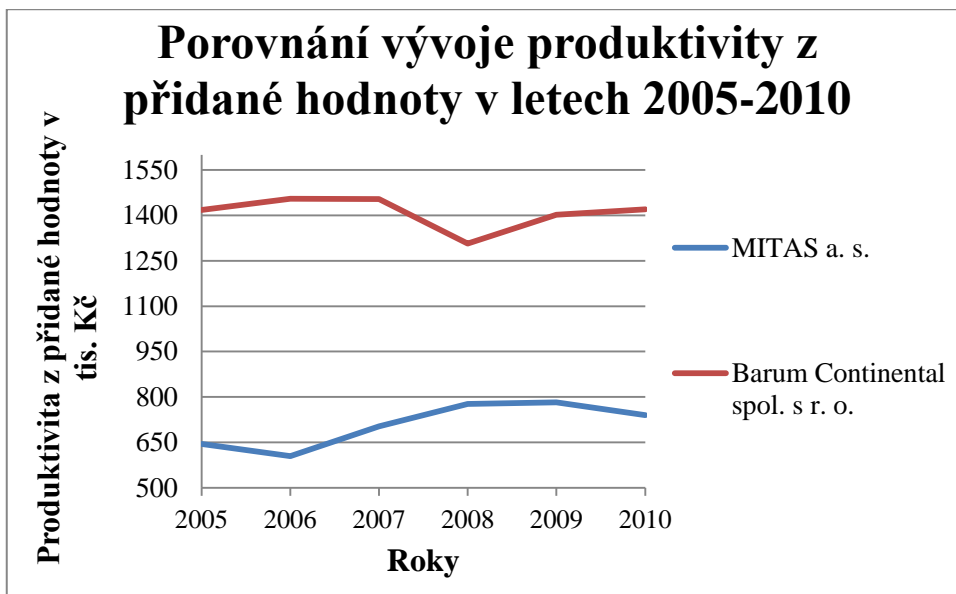
Tab. 4: Porovnání nepeněžních odměn společností MITAS a. s. a Barum Continental spol. s r. o. (Upraveno dle 23 a 24)

Nepeněžní odměny	Společnost	
	MITAS a. s.	Barum Continental spol. s r. o.
Příspěvek na penzijní připojištění	✓	✓
Vzdělávání	✓	✓
Poukázky Flexi Pass	✓	✗
Prodloužené pracovní volno	✗	✓
Návratné bezúročné půjčky pro bytové účely	✗	✓
Nákup HP spotřební elektroniky	✗	✓
Vlastní zdravotní středisko	✗	✓
Bezplatná vstupní lékařská prohlídka	✗	✓
Očkování pracovníků proti chřipce	✗	✓
Ambulantní lázeňská a rehabilitační péče	✗	✓
Poukázky na masáže	✗	✓
Sociální výpomoc pro překlenutí mimořádné životní situace	✗	✓
Příspěvek při narození dítěte	✗	✓
Dovolená	✓	✓
Zvýhodněné ceny závodního stravování	✓	✓
Zvýšené odstupné při ukončení pracovního poměru z organizačních důvodů	✗	✓
Péče o bývalé zaměstnance společnosti	✗	✓
Odměňování dárců krve a kostní dřeně	✗	✓
Zvýhodněný prodej výrobků zaměstnancům společnosti	✗	✓
Dětská rekreace	✗	✓

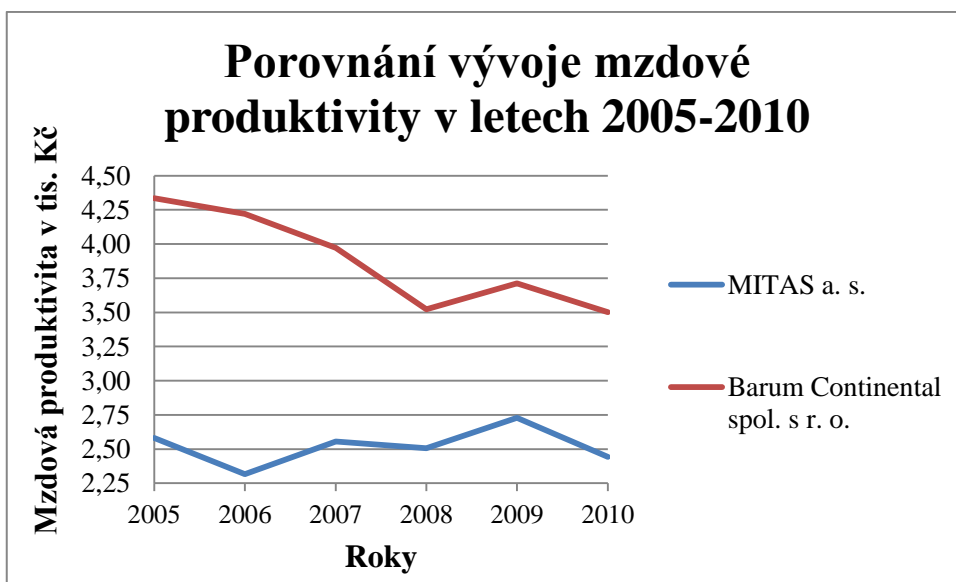
3.5.3 Porovnání produktivity práce konkurenčních společností

Společnost Barum Continental spol. s r. o. zaznamenala v porovnání se společností MITAS a. s. v letech 2007 až 2008 pokles, který především způsobil vliv hospodářské

krize. Na rozdíl od společnosti MITAS a. s., která zaznamenala negativní působení hospodářské krize po roce 2009. V roce 2009 a následujícím zaznamenala společnost Barum Continental spol. s r. o. nárůst produktivity z přidané hodnoty. Mezi lety 2006 a 2007 společnost dosahovala nejlepších výsledků, kde jeden zaměstnanec vytvořil hodnotu 1 454 tis. Kč.



Graf 9: Porovnání vývoje produktivity z přidané hodnoty ve společnostech MITAS a. s. a Barum Continental spol. s r. o. v letech 2005 – 2010 (Upraveno dle 20 a 21, online)



Graf 10: Porovnání vývoje mzdové produktivity ve společnostech MITAS a. s. a Barum Continental spol. s r. o. v letech 2005 – 2010 (Upraveno dle 20 a 21, online)

Křivka mzdové produktivity ve společnosti Barum Continental spol. s r. o. má klesající tendenci od roku 2005 do roku 2008. Oproti tomu společnost MITAS a. s. se pohybuje v tomto období okolo hodnoty 2,5 tis. Kč. V následujícím období, tedy od roku 2008 do roku 2010, mají obě křivky stejný charakter.

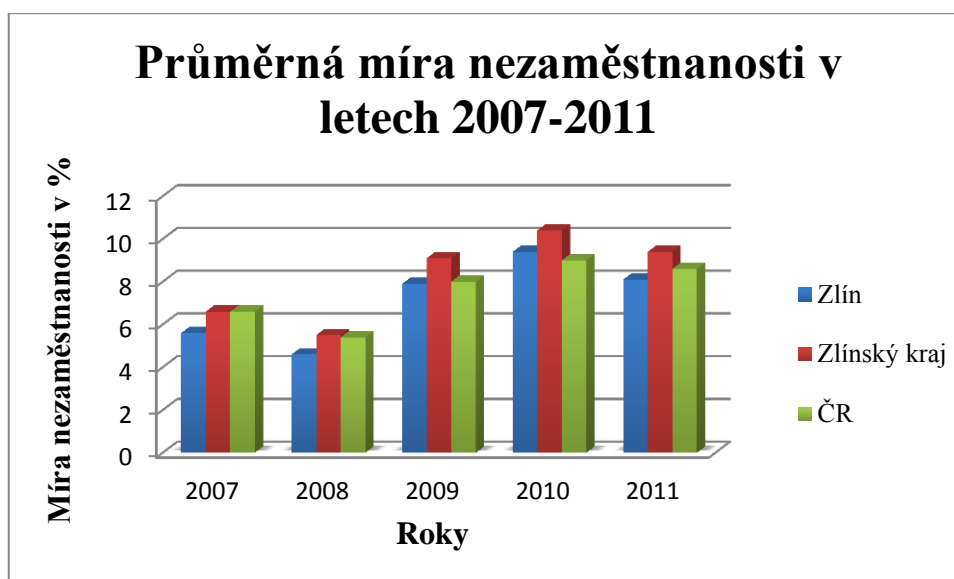
Jak už bylo v úvodu této podkapitoly řečeno společnost Barum Continental spol. s r. o. je největším konkurentem společnosti MITAS a. s. v oblasti poskytování stejné nabídky pracovních pozic. Ve městě Zlíně a jeho blízkém okolí se nacházejí další menší konkurenční podniky, které mohou zaměstnávat pracovníky se stejným zaměřením, které potřebuje společnost MITAS a. s. Pracovní pozice jsou především zaměřené na dělníky pro obsluhu strojů a jejich údržbu.

3.6 Analýza trhu práce

Společnost MITAS a. s. výrobní úsek Zlín sídlí v krajském městě se 75 538 obyvateli. Úřad práce ve Zlíně evidoval k 31. 1. 2012 celkem 8 753 nezaměstnaných na 508 volných pracovních míst, míra nezaměstnanosti je 8,2 %.⁷ (17, online)

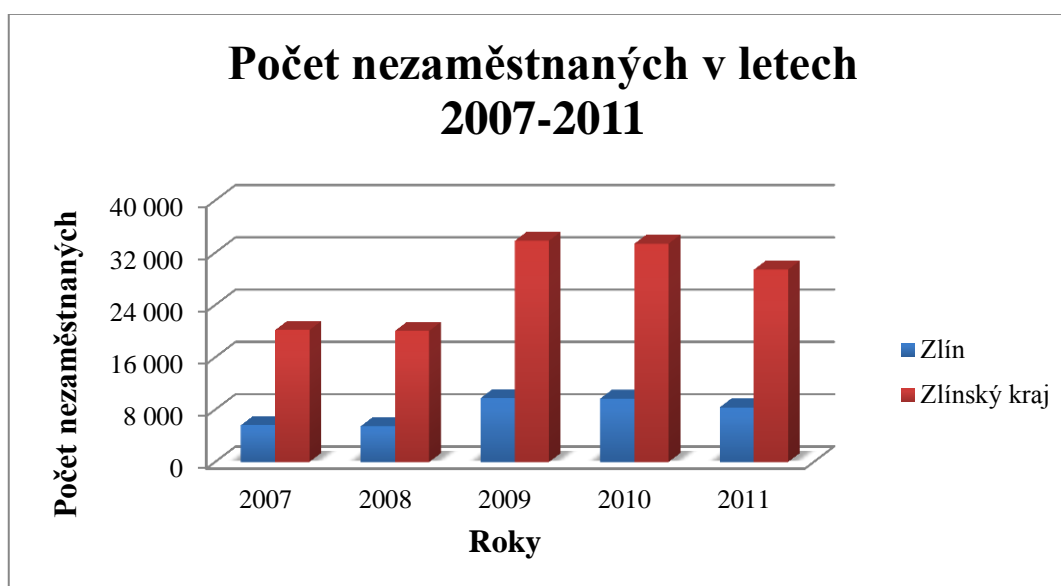
Míra nezaměstnanosti Zlínského kraje k 31. 12. 2011 dosahovala 9,4 %, tedy o 0,8 p. b. více než byl celorepublikový průměr (8,6 %). Okres Zlín se dlouhodobě nachází pod krajským průměrem, ke stejnému datu se míra nezaměstnanosti pohybovala ve výši 8,1 %. (17, online)

⁷ Míra nezaměstnanosti je podíl nezaměstnaných ku všem osobám schopným pracovat (zaměstnaným i nezaměstnaným).



Graf 11: Vývoj průměrné míry nezaměstnanosti v letech 2007 – 2011 (Upraveno dle 17, online)

K 31. 12. 2011 ve Zlínském okrese bylo evidováno úřadem práce 8 361 uchazečů o zaměstnání a 664 volných pracovních míst, tedy 12,6 uchazečů připadalo na 1 volné pracovní místo. Ve čtvrtém čtvrtletí roku 2011 byla poptávka pro pracovní síle především zaměřena na uchazeče s výučním listem, která představovala 32,5 % z celkového počtu volných pracovních míst. Pro uchazeče s maturitou tvořila 21,5 % volných míst a pouze 11,1 % představovali volná místa pro osoby s vysokoškolským vzděláním. (17, online)



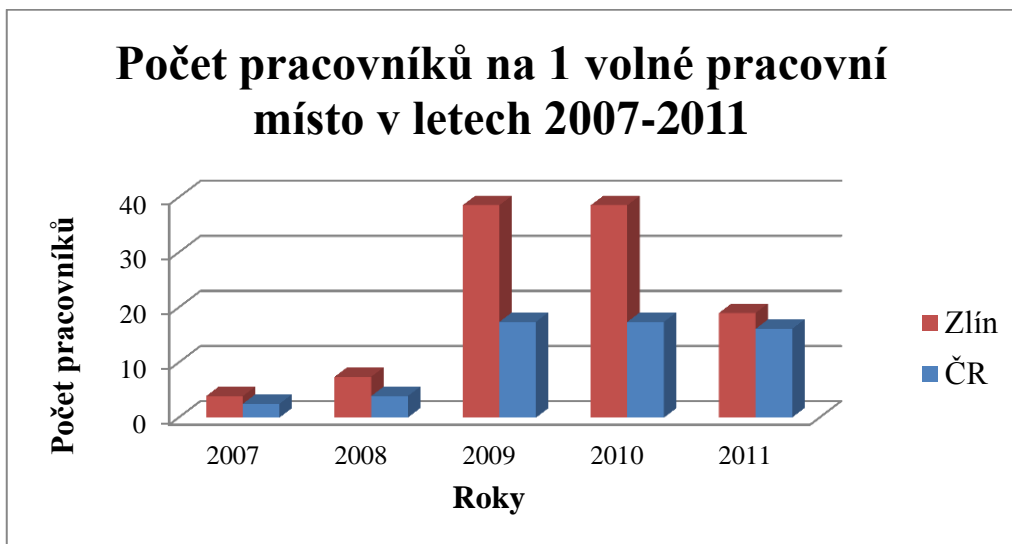
Graf 12: Vývoj počtu nezaměstnaných v letech 2007 – 2011 (Upraveno dle 17, online)

Ve čtvrtém čtvrtletí roku 2011 byla největší poptávka po řemeslnících a opravářích, která tvořila 34 % z celkové poptávky volných pracovních míst dle profese. 27,9 % tvořila poptávka po kovodělnících, strojírenských dělnících a pracovníků. Další skupinu tvořili techničtí a odborní pracovníci, kde poptávka tvořila 17,2 % z celkové poptávky. (17, online)



Graf 13: Vývoj volných pracovních míst v letech 2007 – 2011 (Upraveno dle 17, online)

Na následujícím grafu je patrný vývoj počtu pracovníků na 1 volné pracovní místo za období 5-ti let. V letech 2009 a 2010 je patrný velký nárůst počtu pracovníků na 1 volné pracovní místo způsobené především dopadem hospodářské krize.



Graf 14: Počet pracovníků na 1 volné pracovní místo v letech 2007 – 2011 (Upraveno dle 17, online)

3.7 Shrnutí analytické části

Jako první je v analytické části popsána společnost MITAS a. s., její předmět podnikání a začlenění podniku do společnosti ČGS a. s., která je také jediným akcionářem společnosti.

Pro vypracování práce byl vybrán výrobní úsek Zlín z důvodu velikosti a členění společnosti. V práci je popsána historie výrobního úseku Zlín, který počátkem třicátých let založil Tomáš Baťa. Dále je v analytické části popsána obchodní situace společnosti od roku 2002 do roku 2010, kde největší pokles výsledku hospodaření je zaznamenán v období od roku 2004 až 2006. Na společnost také dopadl negativní vliv hospodářské krize, který se projevil poklesem výsledku hospodaření od roku 2008 a rok 2010 byl ovlivněn růstem cen základních gumárenských surovin. Průměrný počet zaměstnanců se ve společnosti od roku 2005 snižoval až do roku 2008. Tento pokles je důsledkem optimalizace početního stavu dělníků především z důvodů snižování nákladů. Nyní pracuje pro výrobní úsek Zlín 960 zaměstnanců. Průměrná hrubá mzda se ve společnosti pohybuje okolo 25 tis. Kč, ve srovnání s průměrnou mzdou v sekci C i celorepublikovém průměrem je mzda společnosti MITAS a. s. vyšší.

Zaměstnanci společnosti jsou odměňováni v peněžní i nepeněžní formě. Pro dělníky a pracovníky THP jsou mzdy vypláceny odlišným způsobem. Kromě mzdy jsou pracovníkům také vypláceny třinácté a čtrnácté platy a finanční odměny při pracovních a životních výročích. Mezi nepeněžní odměny, které společnost poskytuje, patří poukázky Flexi Pass, příspěvek na penzijní připojištění, závodní stravování, vzdělávání zaměstnanců a týden dovolené navíc.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že na pracovištích panují dobré vztahy a konflikty jsou dostatečně řešeny. Ve společnosti naprostá většina dotazovaných dělníků zamítla možnost kariérního růstu. Pro zaměstnance společnosti není mzda jediným hlediskem jejich práce, důležitý je také pracovní kolektiv, dobrá atmosféra na pracovišti a malá vzdálenost pracoviště od bydliště. Zaměstnanci jsou převážně spokojeni s příspěvkem na penzijní připojištění, stravováním a poukázkami Flexi Pass. Z výhod, které by rádi pracovníci dostávali, převažovaly u dělníků zvýhodněný prodej výrobků společnosti

a bezúročné půjčky pro bytové účely. Respondenti do 45 let by rádi uvítali příspěvek při narození dítěte a příspěvek na dětskou rekreaci.

Největší konkurenční společnost ve Zlínském kraji pro společnosti MITAS a. s. je společnost Barum Continental spol. s r. o., která konkuruje závodu ve Zlíně především v širší nabídce motivačních prvků. Společnost zaměstnává 3 482 pracovníků a ve srovnání se společností MITAS a. s. nabízí větší průměrné mzdy.

Ve Zlínském kraji se míra nezaměstnanosti pohybuje okolo 9 %. V okrese Zlín je míra nezaměstnanosti o 1 % nižší než v kraji. Počet pracovníků na 1 volné pracovní místo byl v letech 2009 a 2010 ovlivněn dopadem hospodářské krize. V roce 2011 bylo v okrese Zlín 19 pracovníků na 1 volné pracovní místo.

3.8 SWOT analýza z hlediska personální činnosti

Ze SWOT analýzy nejprve vyvodíme silné a slabé stránky společnosti, které jsou zaměřeny zejména na interní prostředí podniku. Externí prostředí podniku nám odhalí příležitosti a hrozby, které nelze tak snadno ovlivnit nebo kontrolovat. Snahou každé společnosti by měla být eliminace ohrožení a uvědomění si svých slabých stránek a zdokonalování stránek silných, které pak můžou vést k účinné realizaci příležitostí.

3.8.1 Analýza silných a slabých stránek společnosti

Tato část analýzy rozebere interní faktory, které mají důležitý význam pro budoucí vývoj společnosti. Podstatné je zmírnit dopad slabých stránek a maximálně využít stránek silných.

Silné stránky

- Stabilní zaměstnavatel v regionu – ve Zlínském kraji patří výrobní úsek společnosti MITAS a. s. k jedněm z největších zaměstnavatelů.
- Hodnocení pracovního výkonu – jednou za měsíc hodnotí společnost pracovníky, jestli splnili zadané úkoly a plány.
- Spolupráce s VŠ a SŠ – společnost umožňuje studentům středních a vysokých škol vykonávat praxi.

- Umístění továrny – pro zaměstnance společnosti je výhodné, že výrobní prostory úseku Zlín jsou umístěny blízko středu města. Pracovníci se mohou dopravit do zaměstnání mimo použití vlastního vozidla i linkami trolejbusové dopravy nebo vlakem. Zastávky vlaku i trolejbusu jsou vzdáleny od továrního komplexu max. 5 minut chůzí.
- Vztahy se spolupracovníky – zaměstnanci společnosti hodnotí vztahy se svými spolupracovníky jako velmi dobré.
- Komunikace – jak mezi spolupracovníky, tak s nadřízenými je považována komunikace za dobrou.
- Řešení konfliktů – konflikty, které vznikají na pracovištích, jsou neprodleně řešeny
- Odborný růst – pracovníci společnosti připouštějí možnost odborného růstu
- Informovanost a srozumitelnost – zaměstnanci jsou se systémem odměňování, které nabízí společnost dostatečně srozuměny.

Tab. 5: Silné stránky společnosti, jejich důležitost a současný stav (vlastní zpracování)

Silné stránky	Důležitost	Současný stav
Stabilní zaměstnavatel v regionu	5	3
Hodnocení pracovního výkonu	4	5
Spolupráce s VŠ a SŠ	3	4
Umístění továrny	3	5
Vztahy se spolupracovníky	4	4
Komunikace	4	3
Řešení konfliktů	3	3
Odborný růst	3	3
Informovanost a srozumitelnost	4	3

Poznámka: Důležitost (5 nejdůležitější – 1 nejméně důležité), současný stav (5 výborné – 1 špatné)

Slabé stránky

- Informovanost zaměstnanců – o možných zaměstnaneckých výhodách, na které může pracovník dosáhnout a o jejich případných změnách.
- Kariérní růst – v dělnických pozicích je možnost kariérního růstu téměř vyloučena.
- Odchod kvalifikovaných pracovníků – výše zmíněné hrozby mohou ovlivnit odchod kvalifikovaných pracovníků.

- Mzdové ohodnocení – pracovníci nejsou spokojeni se mzdovým ohodnocením, které ne vždy odpovídá náplni jejich práce.

Tab. 6: Slabé stránky společnosti, jejich důležitost a současný stav (vlastní zpracování)

Slabé stránky	Důležitost	Současný stav
Informovanost zaměstnanců	4	3
Kariérní růst	3	2
Odchod kvalifikovaných pracovníků	4	3
Mzdové ohodnocení	4	2

Poznámka: Důležitost (5 nejdůležitější – 1 nejméně důležité), současný stav (5 výborné – 1 špatné)

3.8.2 Analýza příležitostí a hrozeb společnosti

Analýza vnějších hrozeb patří k další části SWOT analýzy. Důležité je maximalizovat příležitosti a identifikovat, sledovat a eliminovat hrozby.

Příležitosti

- EU fondy – možnost získání dalších peněžních prostředků z Evropské unie na rozvoj vzdělanosti zaměstnanců společnosti.
- Úřad práce – spolupráce s úřadem práce ve Zlíně na pořádání rekvalifikací a seznámení žáků středních škol o možných volných pracovních pozicích ve společnosti.

Tab. 7: Příležitosti společnosti, jejich důležitost a současný stav (vlastní zpracování)

Příležitosti	Důležitost	Současný stav
EU fondy	3	2
Úřad práce	4	3

Poznámka: Důležitost (5 nejdůležitější – 1 nejméně důležité), současný stav (5 výborné – 1 špatné)

Hrozby

- Lepší platové ohodnocení u konkurence – u konkurenční společnosti mají pracovníci na stejných pozicích lepší platové ohodnocení.
- Větší portfolio nepeněžních odměn u konkurence – konkurenční společnost nabízí širší škálu nepeněžních odměn.

- Změna DPFO, SP a ZP – možné novely by mohli ovlivnit jak společnost, tak i zaměstnance (méně peněz k výplatě).

Tab. 8: Hrozby společnosti, jejich důležitost a současný stav (vlastní zpracování)

Hrozby	Důležitost	Současný stav
Lepší platové ohodnocení u konkurence	4	4
Větší portfolio nepeněžních odměn u konkurence	5	4
Změna DPFO, SP a ZP	5	3

Poznámka: Důležitost (5 nejdůležitější – 1 nejméně důležité), současný stav (5 výborné – 1 špatné)

Tab. 9: Celkové vyhodnocení ukazatelů (vlastní zpracování)

Ukazatel	Σ (Důležitost * současný stav)
Silné stránky	120
Slabé stránky	38
Příležitosti	18
Hrozby	51

Z výsledků SWOT analýzy je patrné, že společnost má více silných stránek než slabých. Avšak na podnik působí více hrozeb, než příležitostí. Je důležité, aby společnost využila své silné stránky k eliminaci hrozeb.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

V analytické části byla srovnána společnost MITAS a. s. výrobní úsek Zlín s největším konkurentem v kraji. Kromě toho byly pomocí dotazníkového šetření zjištěny názory zaměstnanců společnosti o současném systému motivování a jeho případném vylepšení. Z takto získaných poznatků lze vyvozovat závěry pro návrhy na zlepšení motivačního programu.

4.1 Návravné bezúročné půjčky pro bytové účely

Společnost MITAS a. s. by poskytovala svým zaměstnancům návratné a bezúročné půjčky na řešení bytových problémů. Tyto půjčky by byly poskytovány na:

- nákup rodinného domu nebo bytu do soukromého vlastnictví,
- provedení stavebních úprav rodinného domu nebo bytu, na které je vydáváno stavební povolení, či podléhají ohlášení a jsou ve vlastnictví nebo spoluvlastnictví zaměstnance,
- složení členského podílu na družstevní byt.

Maximální výše půjčky by byla stanovena na 100 000 Kč. Podle počtu odpracovaných let by měli zaměstnanci možnost dosáhnout na tento benefit. Pracovníci zaměstnaní ve společnosti 1 rok až 5 let by měli možnost dostat 50 000 Kč. Od 6 do 10 let ve společnosti by půjčka dosahovala 80 000 Kč a zaměstnanci pracující více jak 10 let ve společnosti by si mohli půjčit 100 000 Kč.

Podle ustanovení § 6 odst. 9 písm. l) zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů je peněžní zvýhodnění plynoucím zaměstnancům osvobozeno od daně z příjmů ze závislé činnosti do výše 100 000 Kč. Pro zaměstnavatele je poskytnutí půjčky daňově neuznatelným výdajem. (9, s. 76)

Dlužník by však musel mít vždy 2 ručitele, kteří by byli též zaměstnanci společnosti MITAS a. s. Splatnost půjčky by byla do 9 let s minimální splátkou 600 Kč měsíčně. O výši půjčky by rozhodoval ředitel společnosti po konzultaci s příslušným odborovým orgánem. V případě, že by pracovník odešel ze společnosti, byl by povinen vrátit

zůstatek půjčky nejpozději do 6 měsíců ode dne odchodu z organizace. V případě výpovědi ze strany společnosti pak do 12 měsíců ode dne odchodu.

4.2 Příspěvek na dětskou rekreaci

Zaměstnanci, kteří pracují pro společnost déle než 3 měsíce, by měli možnost získat příspěvek na rekreaci svých dětí. Nárok na získání příspěvku by bylo možné uplatnit u dětí, které navštěvují základní školu nebo nižší stupeň víceletého gymnázia. Tento příspěvek by činil maximálně 2 000 Kč na jedno dítě za rok, které absolvuje rekreaci v době jarních, letních a vánočních prázdnin, školy v přírodě, lyžařského výcviku apod. a jedná se o hromadný rekreační pobyt dětí.

Čerpaní příspěvku na letní a zimní rekreaci by činila pro každou 50 % z celkové částky. Nevyčerpanou částku z letní rekreace by bylo možné převést na zimní a opačně.

Zaměstnavatel má možnost podle § 24 odst. 2 písm. j) bod 5. zákona č. 589/1992 Sb., o daních z příjmů uplatnit částku jako daňové uznatelný výdaj. U zaměstnance se jedná o zdanitelný příjem, který je zahrnut do vyměřovacího základu pro výpočet pojistného na sociální a zdravotní pojištění (zdanění ze superhrubé mzdy). (9, s. 110)

Úhradu této částky by zajišťoval personální úsek na základě předem podané řádné žádosti schválené odborovou organizací.

ŽÁDOST

o poskytnutí příspěvku na dětskou rekreaci

V souladu s uzavřenou Kolektivní smlouvou společnosti MITAS a. s. žádám o poskytnutí příspěvku na dětskou rekreaci a potvrzuji správnost níže uvedených údajů.

ŽADATEL (ZAMĚSNANEC SPOLEČNOSTI)

Jméno zaměstnance:	Os. číslo:
Bydliště:	
E-mail:	Telefon:

PŘÍSPĚVEK ŽÁDÁM NA DÍTĚ

Jméno dítěte:	Datum narození:
Bydliště:	
Dítě navštěvuje:	Třidu:

PROVOZOVATEL REKREACE

Název a adresa provozovatele:		
Telefon:	Datum konání rekreace od:	do:
Místo konání rekreace:		

Jsem členem odborové organizace společnosti MITAS a. s.

Prohlašuji, že o příspěvek není a nebude podána žádost u odborové organizace druhého rodiče.

Datum:.....

PODPIS ŽADATELE

Tuto vyplněnou a podepsanou žádost + FAKTURU za dětskou rekreaci (od provozovatele dětské rekreace) doručte NEPRODLENĚ po obdržení faktury odborovému sdružení na schválení.

Obr. 8: Vzor žádosti o poskytnutí příspěvku na dětskou rekreaci (vlastní zpracování)

4.3 Zvýhodnění prodej výrobků společnosti

Jak vyplývá z vyhodnocení dotazníku, zaměstnanci by přivítali možnost koupě výrobků společnosti. Společnost by umožňovala svým zaměstnancům prodej výrobků společnosti se slevou 10 %. Jednalo by se především o pneumatiky pro mopedy, skútry a motocykly. Pracovníci společnosti by mohli nakupovat pneumatiky do částky 8 000 Kč na rok. Odpovědnost za prodej výrobků by měl útvar logistiky, který má na starosti sklady výroby.

Pro zaměstnavatele jsou náklady spojené s vyrobáním výrobku daňově uznatelným výdajem a úhrada od zaměstnance je jeho výnosem. Samotný prodej výrobků zaměstnancům společnosti je z hlediska daně z příjmu irelevantní. Poskytnutá sleva na výrobky je pro zaměstnance zdanitelným příjmem, který je zahrnut do vyměřovacího základu pro výpočet pojistného na sociální a zdravotní pojištění, a to ve výši rozdílu mezi cenou obvyklou a cenou, kterou má zaměstnanec uhradit. (9, s. 135)

4.4 Ambulantní lázeňská a rehabilitační péče

Vybranému počtu zaměstnanců by společnost přispívala na ambulantní lázeňskou léčbu. Hodnota příspěvku by záležela na domluvě mezi zaměstnancem a personálním úsekem. Pracovník by musel doložit doporučení od lékaře.

Zaměstnavatel by také poskytoval příspěvek na rehabilitační péči třem nejlepším zaměstnancům. Nejlepší pracovníci by byli zvoleni podle plnění individuálních úkolů v ročním ohodnocení.

Tab. 10: Hodnota příspěvku podle umístění zaměstnanců (vlastní zpracování)

Umístění	Hodnota příspěvku
1. místo	5 000 Kč
2. místo	3 500 Kč
3. místo	2 000 Kč

Zaměstnavatel by si podle § 24 odst. 2 písm. j) bod 5. zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů uplatnit částku jako daňové uznatelný výdaj. U zaměstnance se jedná o zdanitelný příjem, který je zahrnut do vyměřovacího základu pro výpočet pojistného na sociální a zdravotní pojištění (zdanění ze superhrubé mzdy). (9, s. 110)

4.5 Příspěvek při narození dítěte

Pracovním společnosti by byl poskytnut příspěvek při příležitosti narození dítěte na základě žádosti ve výši 4 000 Kč na každé narozené dítě. Pracovníkům společnosti by bylo poskytnuto 2 000 Kč a týden placené dovolené navíc. Pokud by ve společnosti byli zaměstnáni oba rodiče, příspěvek bude poskytnut pouze jednomu z nich.

<h2 style="margin: 0;">ŽÁDOST</h2>	
<h3 style="margin: 0;">o poskytnutí příspěvku při narození dítěte</h3>	
V souladu s uzavřenou Kolektivní smlouvou společnosti MITAS a. s. žádám o poskytnutí příspěvku při narození dítěte a potvrzuji správnost níže uvedených údajů.	
ŽADATEL (ZAMĚSNANEC SPOLEČNOSTI)	
Jméno zaměstnance:	Os. číslo:
Bydliště:	
E-mail:	Telefon:
PŘÍSPĚVEK ŽÁDÁM NA DÍTĚ	
Jméno dítěte:	Datum narození:
Bydliště:	
Jsem členem odborové organizace společnosti MITAS a. s. Prohlašuji, že o příspěvek není a nebude podána žádost u odborové organizace druhého rodiče.	
Datum:.....	
PODPIS ŽADATELE	

Obr. 9: Vzor žádosti o poskytnutí příspěvku při narození dítěte (vlastní zpracování)

Zaměstnavatel tento příspěvek považuje za daňově neuznatelný výdaj dle § 25 odst. 1 písm. t) zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů. Peněžní plnění u zaměstnance podléhá zdanění daní ze superhrubé mzdy a je zahrnuto do vyměřovacího základu zaměstnance pro odvod sociálního a zdravotního pojištění. (9, s. 69)

4.6 Smluvní lékaři

Prostřednictvím smluvních lékařů, kteří sídlí v nedaleké Nemocnici Atlas, by byla zajišťována zdravotní péče o zaměstnance. Pro zaměstnance pracující na PC by zaměstnavatel zajišťoval jedenkrát ročně bezplatné vyšetření očním lékařem. Koncem každého roku by bylo pracovníkovi společnosti poskytnuto očkování vakcínou proti chřipce. Očkování by bylo dobrovolné a společnost by hradila cenu vakcíny i aplikaci.

Na straně zaměstnavatele se jedná o daňově neuznatelný výdaj dle § 25 odst. 1 písm. h) bod 2. zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů. U zaměstnance je toto nepeněžní plnění osvobozeno dle § 6 odst. 9 písm. d) zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů.

4.7 Odměňování dárců krve a kostní dřeně

Výše příspěvku by se odvíjela od počtu odběrů krve nebo kostní dřeně. Za každé dárcovství kostní dřeně bude zaměstnanci poskytnut příspěvek 500 Kč. Při darování krve bude příspěvek vypadat následovně:

- 10 odběrů – 500 Kč
- 20 odběrů – 1 000 Kč
- 30 odběrů – 1 500 Kč
- 40 odběrů – 2 000 Kč
- 50 odběrů – 2 500 Kč
- Za každých 5 dalších – 500 Kč

Pro zaměstnavatele je tento příspěvek daňově neuznatelný výdaj dle § 25 odst. 1 písm. t) zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů. Peněžní plnění u zaměstnance podléhá zdanění daní ze superhrubé mzdy a je zahrnuto do vyměřovacího základu zaměstnance pro odvod sociálního a zdravotního pojištění. (9, s. 69)

V následující tabulce je přehledně uvedeno daňové řešení navrhovaných benefitů pro zaměstnavatele i zaměstnance.

Tab. 11: Daňové řešení navrhovaných zaměstnaneckých benefitů (Upraveno dle 9)

Navrhované benefity	Daňové řešení	
	Zaměstnavatel	Zaměstnanec
Návratné bezúročné půjčky pro bytové účely	daňově neuznatelný náklad	osvobozeno
Příspěvek na dětskou rekreaci	daňově uznatelný náklad	podléhá zdanění ze SHM
Zvýhodněný prodej výrobků společnosti	nemá vliv na daňový základ	podléhá zdanění ze SHM
Ambulantní lázeňská a rehabilitační péče	daňově uznatelný náklad	podléhá zdanění ze SHM
Příspěvek při narození dítěte	daňově neuznatelný náklad	podléhá zdanění ze SHM
Smluvní lékaři	daňově neuznatelný náklad	osvobozeno
Odměňování dárců krve a kostní dřeně	daňově neuznatelný náklad	podléhá zdanění ze SHM

Zaměstnanecké výhody, jež byly výše popsány, by bylo možné zavést do jednoho roku, kde by v případě rozšíření zaměstnaneckých výhod muselo také dojít ke změně kolektivní smlouvy. Tato změně by mohla začít od druhé poloviny roku, kde by následně do konce roku došlo k seznámení pracovníků se všemi provedenými změnami.

V následující tabulce je vyznačeno předpokládané časové období dokončení jednotlivých navrhovaných zaměstnaneckých benefitů.

Tab. 12: Časový plán zavedení navrhovaných benefitů (vlastní zpracování)

Navrhované benefity	1Q	2Q	3Q	4Q
Návratné bezúročné půjčky pro bytové účely				
Příspěvek na dětskou rekreaci				
Zvýhodněný prodej výrobků společnosti				
Ambulantní lázeňská a rehabilitační péče				
Příspěvek při narození dítěte				
Smluvní lékaři				
Odměňování dárců krve a kostní dřeně				

Poznámka: Q – kvartál = čtvrtletí

5 NÁKLADY A PŘÍNOSY NAVRHOVANÝCH ŘEŠENÍ

V následující tabulce jsou uvedeny odhadované roční náklady a výdaje ze sociálního fondu, které by vynaložila společnost za jednoho zaměstnance, při využití všech navrhovaných motivačních prostředků v maximální výši.

Tab. 13: Odhadované roční náklady a výdaje ze soc. fondu na 1 zaměstnance (vlastní zpracování)

Motivační prostředek	Roční náklady na 1 zaměstnance	Roční výdaje ze soc. fondu na 1 zaměstnance
Návratné bezúročné půjčky pro bytové účely	—	100 000 Kč
Příspěvek na dětskou rekreaci	—	2 000 Kč
Ambulantní lázeňská a rehabilitační péče	—	15 000 Kč
Příspěvek při narození dítěte	4 000 Kč	—
Smluvní lékaři	270 Kč	280 Kč
Odměňování dárců krve a kostní dřeně	4 000 Kč	—
Celkem	8 270 Kč	117 280 Kč

Celkové náklady společnosti jsou odhadovány na 7 939 200 Kč, při čerpání všech benefitů alespoň polovinou zaměstnanců společnosti. Celkové výdaje ze sociálního fondu jsou odhadovány na 56 294 400 Kč, při čerpání všech zaměstnaneckých benefitů alespoň polovinou pracovníků. Na navrhované benefity by ve společnosti nedosáhli všichni zaměstnanci, proto je ve vyčíslení nákladů a výdajů ze sociálního fondu zvolena pouze polovina pracovníků.

Aby společnost mohla zavést navrhované motivační prostředky, potřebuje získat peněžní prostředky. Tyto peněžní prostředky by společnost mohla ušetřit snížením nákladů na přijímání a zaškolování nových pracovníků. Společnost v této době přijímá a nechává zaučit po dobu 3 měsíců přibližně 300 osob. Z těchto 300 osob nakonec pro společnost bude pracovat přibližně 80. Pro společnost by tedy bylo efektivnější

přijímat na zkušební dobu polovinu zájemců. Společnost by ušetřila na vyplácených mzdách a nákladech spojených s menší produktivitou práce a kazivosti. (23)

5.1 Přínosy navrhovaných řešení

Návrhy, které byly v práci uvedeny, by měly především zvýšit motivaci zaměstnanců. Možnost získání výhod popřípadě finančních bonusů přispěje ke zvýšení pracovního nasazení. Navrhované změny, které jsou v práci uvedeny, by měli vést ke zvýšení produktivity práce zaměstnanců. Měli by též vést ke zvýšení jejich spokojenosti. Mezi další výhody patří zvýšení konkurenceschopnosti společnosti a tím i zvýšení loajality zaměstnanců. Pro ušetření nákladů společnosti především na nábor nových pracovníků a jejich zaškolení je důležité snížení fluktuace zaměstnanců. Mezi další přínosy také patří udržení pracovníků na nedostatkových profesích, o kterých je na trhu práce velký zájem.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo navrhnout změny stávajícího motivačního programu společnosti MITAS a. s. výrobní úsek Zlín, které povedou ke snížení odchodu kvalifikovaných pracovníků a zvýšení motivace těch stávajících. Navrhované změny měli také zlepšit celkovou spokojenost zaměstnanců a zvýšit produktivitu práce. Práce byla rozdělena do čtyř částí.

V první části práce byla věnována pozornost teoretickým východiskům. Byly zde definovány základní pojmy související s motivací zaměstnanců. Nejprve byly popsány pojmy motivace a stimulace, proces a typy motivace. Dále byly definovány základní motivační teorie a motivační programy, kde je popsán jeden z moderních prvků v oblasti motivace kafetéria systém.

Druhá část bakalářské práce se zabývala analýzou současného stavu společnosti MITAS a. s. výrobního úseku Zlín. Nejprve byly uvedeny základní informace o společnosti, její obchodní situace, která byla od roku 2009 ovlivněna dopadem hospodářské krize, vývoj zaměstnanosti a průměrné hrubé mzdy pracovníků, které se z dlouhodobého hlediska drží nad průměry jak z ČR, tak i kraje. Byla provedena analýza současného motivačního programu společnosti a na základě dotazníkového šetření byly odhaleny možné přínosy a nedostatky v motivačním programu společnosti MITAS a. s. Pracovní podmínky a vztahy na pracovišti hodnotí pracovníci kladně, avšak možnost kariérního nebo odborného růstu zamítla téměř polovina zaměstnanců. Zaměstnanci společnosti jsou s dosavadním motivačním systémem spokojeni, přesto by ale uvítali jeho rozšíření. Dále byla představena konkurenční společnost Barum Continental spol. s r. o. a její motivační program, který je v oblasti nehmotné motivace pracovníků i mzdového ohodnocení rozvinutější. V práci došlo ke srovnání těchto dvou podniků jak z hlediska motivačního programu, tak také z hlediska produktivity práce. V porovnání produktivity z přidané hodnoty i mzdové produktivity mezi společnostmi zaznamenala vyšší hodnoty konkurenční společnost Barum Continental spol. s r. o. Součástí této části byla také analýza trhu práce, která odhalila možné nedostatky popřípadě příležitosti v uplatňování a získávání nových pracovníků. V roce 2011 bylo v okrese Zlín 19 pracovníků na 1 volné pracovní místo. Závěr kapitoly byl věnován silným a slabým stránkám

z hlediska personální činnosti, a také možným příležitostem a hrozbám, které působí na organizaci. SWOT analýza z hlediska personální činnosti odhalila, že společnost má více silných stránek než slabých. Avšak na podnik působí více hrozeb, než příležitostí. Je tedy důležité, aby společnost využila svých silných stránek k eliminaci hrozeb.

Třetí část byla vyhrazena pro vlastní návrhy řešení, které rozšíří motivační program společnosti MITAS a. s. výrobní úsek Zlín. Navrhované změny mohou a nemusí být ve společnosti zavedeny. Vedení společnosti samo rozhodne, jestli některý z navrhovaných prvků bude aplikovat. Aplikace těchto prvků povede k efektivnějšímu využití pracovních sil a k celkové spokojenosti a motivovanosti zaměstnanců.

Jedním z návrhů je poskytování bezúročných půjček pro bytové účely. Půjčka by byla poskytována zaměstnancům dle toho, jak dlouho pro společnost pracují. Mezi další návrh patří příspěvek na dětskou rekreaci, který by byl poskytován všem zaměstnancům mimo zkušební dobu. Tento příspěvek by bylo možné uplatnit na letní i zimní rekreaci u dětí navštěvující základní školu nebo nižší stupeň víceletých gymnázií.

Zaměstnanci společnosti by mohli dále využít možnosti koupě výrobků společnosti se slevou. Společnost by pracovníkům, kteří by doložili potvrzení od lékaře, přispěla na lázně. Formou soutěže na základě ročního hodnocení individuálních úkolů by společnost ocenila tři nejlepší pracovníky peněžní odměnou na rehabilitační péči.

Mezi další benefity, které jsou navrhovány, patří příspěvek při narození dítěte, smluvní lékaři a odměňování dárců krve a kostní dřeně. Roční náklady na 1 zaměstnance jsou odhadovány na 8 270 Kč, celkové náklady čerpané alespoň polovinou zaměstnanců by byly 7 939 200 Kč. Roční výdaje ze sociálního fondu na 1 zaměstnance jsou odhadovány na 117 280 Kč a celkové na 56 294 400 Kč.

Všechny navržené změny motivačního programu jsou založeny na výsledcích dotazníkového šetření. Lze tedy předpokládat, že tyto změny povedou k pozitivnímu ovlivnění motivace zaměstnanců a k celkovému zlepšení situace společnosti.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Literatura

- (1) ADAIR, J. E. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 184 s. ISBN 80-86851-00-1.
- (2) ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- (3) BEDRNOVÁ, E. a NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
- (4) DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Managament lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- (5) FORSYTH, P. *Jak motivovat lidi*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2000. 121 s. ISBN 80-7226-386-2.
- (6) HALÍK, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1.
- (7) KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- (8) KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2004. 209 s. ISBN 80-7261-116-X.
- (9) MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity. Praktická pomůcka jejich daňového řešení*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 146 s. ISBN 978-80-7400-301-1.
- (10) PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 128 s. ISBN 978-80-247-3447-7.

- (11) STANĚK, V. *Zvyšování výkonnosti procesním řízením nákladů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 236 s. ISBN 80-247-0456-0.

Internetové zdroje

- (12) CAFETERIA SYSTÉM. *Absolutin.cz* [online]. 2011 [cit. 2012-01-24]. Dostupné z: <<http://www.absolutin.cz/sluzby/benefity/cafeteria-system/>>.
- (13) DVOŘÁKOVÁ, Z. Kafetéria systém a jeho účinné využívání při motivaci zaměstnanců. *Hrportal.cz* [online]. 19.7.2004. [cit. 2011-11-28]. Dostupné z: <<http://www.hrportal.cz/kafeteria-system-a-jeho-ucinne-vyuzivani-pri-motivaci-zamestnancu-cid102676/>>.
- (14) MÍKA, J. Motivační program – co by v něm nemělo chybět. *Personalista.com* [online]. 24.6.2005. [cit. 2012-01-24]. Dostupné z: <<http://www.personalista.com/rozvoj-pracovniku/motivacni-program--co-by-v-nem-nemelo-chybet.html>>.
- (15) MITAS. *Mitas.eu* [online]. 2011 [cit. 2012-02-08]. Dostupné z: <<http://www.mitas.eu/>>.
- (16) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Mzdy, náklady práce – časové řady. *Český statistický úřad.cz* [online]. 2012 [cit. 2012-02-08]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/pmz_cr>.
- (17) MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Nezaměstnanost. *Ministerstvo práce a sociálních věcí.cz* [online]. 2012 [cit. 2012-02-08] Dostupný z: <<http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz>>.
- (18) NOVOTNÝ, J. Kafetéria – další motivace zaměstnanců. *Pomocpodnikateli.cz* [online]. 5.6.2009. [cit. 2011-11-28]. Dostupné z: <<http://www.pomocpodnikateli.cz/kafeteria-dalsi-motivace-zamestnancu>>.

- (19) KUREL, V. Cafeteria zvyšuje motivaci. *Ihned.cz* [online]. 21.6.2005. [cit. 2011-11-28]. Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c4-10084840-+16367180-q00000_d-cafeteria-zvysuje-motivaci>.
- (20) MITAS A. S. Obchodní rejstřík a sbírka listin. *Justice.cz* [online]. 2012 [cit. 2012-02-08]. Dostupné z: <<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-dotaz?dotaz=MITAS>>.
- (21) BARUM CONTINENTAL SPOL. S R. O. Obchodní rejstřík a sbírka listin. *Justice.cz* [online]. 2012 [cit. 2012-22-3]. Dostupné z: <[https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma.vysledky?nazev=Barum+continental&polozek=50](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma.vysledky?nazev=Barum+continental&polozek=50)>.

Zákoníky

- (22) Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce ze dne 21. dubna 2006.

Ostatní

- (23) Interní materiály společnosti MITAS a. s.
- (24) Kolektivní smlouva pro rok 2009-2013 společnosti Barum Continental spol. s r. o.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Proces motivace	17
Obr. 2: Determinanty pracovního výkonu	19
Obr. 3: Hierarchie motivačních potřeb	21
Obr. 4: Logo společnosti MITAS a. s.	29
Obr. 5: Schéma struktury společnosti ČGS, a. s.	31
Obr. 6: Vazba mezi perspektivami	33
Obr. 7: Společnost Barum Continental spol. s r. o.	50
Obr. 8: Vzor žádosti o poskytnutí příspěvku na dětskou rekreaci	67
Obr. 9: Vzor žádosti o poskytnutí příspěvku při narození dítěte	69

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Vývoj výsledku hospodaření v letech 2002 – 2010 v tis. Kč	35
Graf 2: Zaměstnanost ve společnosti v letech 2005 – 2011	37
Graf 3: Vývoj fluktuace zaměstnanců ve společnosti v letech 2005 – 2011	37
Graf 4: Průměrné mzdy v letech 2005 – 2010	38
Graf 5: Vývoj mzdových nákladů v porovnání s výsledkem hospodaření	39
Graf 6: Vývoj produktivity z přidané hodnoty v letech 2005 – 2010	39
Graf 7: Vývoj mzdové produktivity v letech 2005 – 2010	40
Graf 8: Srovnání mezd s konkurencí v letech 2006 – 2010	50
Graf 9: Porovnání vývoje produktivity z přidané hodnoty ve společnostech MITAS a. s. a Barum Continental spol. s r. o. v letech 2005 – 2010	56
Graf 10: Porovnání vývoje mzdové produktivity ve společnostech MITAS a. s. a Barum Continental spol. s r. o. v letech 2005 – 2010	56
Graf 11: Vývoj průměrné míry nezaměstnanosti v letech 2007 – 2011	58
Graf 12: Vývoj počtu nezaměstnaných v letech 2007 – 2011	58
Graf 13: Vývoj volných pracovních míst v letech 2007 – 2011	59
Graf 14: Počet pracovníků na 1 volné pracovní místo v letech 2007 – 2011	59
Graf 15: Hodnocení pracovního prostředí	IV
Graf 16: Rozvržení pracovní doby	IV
Graf 17: Přiměřenost pracovní zátěže	V
Graf 18: Stres při výkonu práce	VI

Graf 19: Vztahy se spolupracovníky	VI
Graf 20: Vztahy s nadřízenými	VII
Graf 21: Řešení konfliktů na pracovišti	VIII
Graf 22: Hodnocení pracovního výkonu	VIII
Graf 23: Vliv hodnocení na výši mzdy	IX
Graf 24: Karierní postup	X
Graf 25: Mzdové ohodnocení v souvislosti s náplní práce	X
Graf 26: Důležitost mzdy	XI
Graf 27: Odlišná hlediska práce než mzda	XII
Graf 28: Volba zaměstnaneckých výhod	XIII
Graf 29: Nabídka zaměstnaneckých výhod	XIII
Graf 30: Možné další zaměstnanecké benefity	XIV

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Pracovní výročí ve společnosti MITAS a. s.	44
Tab. 2: Životní výročí ve společnosti MITAS a. s.	44
Tab. 3: První odchod do důchodu ve společnosti MITAS a. s.	45
Tab. 4: Porovnání nepeněžních odměn společností MITAS a. s. a Barum Continental spol. s r. o.	55
Tab. 5: Silné stránky společnosti, jejich důležitost a současný stav	62
Tab. 6: Slabé stránky společnosti, jejich důležitost a současný stav	63
Tab. 7: Příležitosti společnosti, jejich důležitost a současný stav	63
Tab. 8: Hrozby společnosti, jejich důležitost a současný stav	64
Tab. 9: Celkové vyhodnocení ukazatelů	64
Tab. 10: Hodnota příspěvku podle umístění zaměstnanců	68
Tab. 11: Daňové řešení navrhovaných zaměstnaneckých benefitů	71
Tab. 12: Časový plán zavedení navrhovaných benefitů	71
Tab. 13: Odhadované roční náklady a výdaje ze soc. fondu na 1 zaměstnance	72

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA Č. 1: VZOR DOTAZNÍKU	I
PŘÍLOHA Č. 2: VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU	IV
PŘÍLOHA Č. 3: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI.....	XV

PŘÍLOHA Č. 1: VZOR DOTAZNÍKU

DOTAZNÍK

Dobrý den,

jmenuji se Barbora Smýkalová a jsem studentkou 3. ročníku Fakulty podnikatelské na VUT v Brně. Rada bych Vás poprosila o pravdivé vyplnění tohoto dotazníku, který bude sloužit pouze za účelem vypracování praktické části mé bakalářské práce na téma *Návrh rozvoje motivačního programu společnosti MITAS a. s.*

Dotazník je zcela ANONYMNÍ a jeho vyplnění by Vám nemělo zabrat pár minut Vašeho cenného času. Předem Vám děkuji.

VÁMI VYBRANOU ODPOVĚĎ PROSÍM OZNAČTE KŘÍŽKEM. ☒

I. ČÁST - PRACOVNÍ PODMÍNKY

1) Hodnotíte své pracovní prostředí jako vyhovující?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne ☐ nevím

Pokud ne, uveďte důvody, které Vám nevyhovují.....

2) Vyhovuje Vám rozvržení pracovní doby ve Vaší společnosti?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne ☐ nevím

Pokud ne, uveďte důvody Vaší nespokojenosti.....

3) Je pro Vás práce, kterou vykonáváte, zajímavá?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne ☐ nevím

4) Je Vaše pracovní zátěž přiměřená vzhledem k délce Vaší pracovní doby?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne ☐ nevím

5) Pociťujete při výkonu své práce stres?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ přiměřeně k pracovní pozici ☐ spíše ne ☐ ne

6) Jak byste charakterizoval/a vztahy s Vašimi spolupracovníky?

☐ velmi dobré ☐ dobré ☐ normální ☐ špatné ☐ velmi špatné

7) Jak byste charakterizoval/a vztah s Vaším přímým nadřízeným?

☐ velmi dobrý ☐ dobrý ☐ normální ☐ špatný ☐ velmi špatný

8) Jak hodnotíte vzájemnou komunikaci na pracovišti mezi Vámi a spolupracovníky?

☐ velmi dobrou ☐ dobrou ☐ normální ☐ špatnou ☐ velmi špatnou

9) Jak hodnotíte vzájemnou komunikaci na pracovišti mezi Vámi a nadřízenými?

☐ velmi dobrou ☐ dobrou ☐ normální ☐ špatnou ☐ velmi špatnou

10) Jsou vzniklé konflikty na Vašem pracovišti okamžitě řešeny Vaším nadřízeným?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne ☐ nevím

II. ČÁST – HODNOCENÍ PRÁCE

11) Hodnotí pravidelně nadřízený Váš pracovní výkon?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne ☐ nevím

12) Dostáváte od nadřízeného dostatečnou zpětnou vazbu ohledně Vašeho výkonu?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne ☐ nevím

13) Působí na Vás pozitivně hodnocení Vaším nadřízeným?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne ☐ nevím

14) Má kladné hodnocení vliv na výši Vaší mzdy nebo odměny?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne ☐ nevím

III. ČÁST – MOTIVACE A SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ

15) Máte na své pracovní pozici možnost kariérního postupu?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne ☐ nevím

16) Máte na své pracovní pozici možnost odborného růstu?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne ☐ nevím

17) Myslíte si, že Vaše mzdové ohodnocení odpovídá náplni a náročnosti Vaší práce?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne ☐ nevím

18) Je pro Vás mzda jediným hlediskem Vaší práce, které je pro Vás důležité?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne ☐ nevím

Pokud ne, uveďte, jaká další hlediska Vaší práce jsou pro Vás důležitá:

☐ dobrá atmosféra na pracovišti, ☐ dobrý pracovní kolektiv,
☐ samostatnost, ☐ vzdělávání
☐ jiné (uveďte jaké)

19) Je Vám současný systém odměňování ve společnosti jasný a srozumitelný?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne ☐ nevím

20) Jste informován/a o všech zaměstnaneckých výhodách, které Vaše společnost nabízí?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne ☐ nevím

21) Jste spokojen/a se zaměstnaneckými výhodami, které jsou Vám poskytovány?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne ☐ nevím

22) Chtěl/a byste systém zaměstnaneckých výhod, kde byste si mohl/a zvolit z určité nabídky výhod ty, které by Vám nejvíce vyhovovaly?

☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne ☐ nevím

23) Které zaměstnanecké výhody poskytované společností jsou pro Vás nejvýznamnější?
(vyberte nejvýše čtyři odpovědi a seřaďte je od 1 do 4, kdy 1=nejvýznamnější, 4=nejméně významné)

- ☐ příspěvek na penzijní připojištění,
- ☐ vzdělávání,
- ☐ odměny při významných životních a pracovních jubileích,
- ☐ poukázky Flexi Pass,
- ☐ týden dovolené navíc,
- ☐ příspěvek na stravování.

24) Které dalších zaměstnanecké výhody byste přivítal/a?

- ☐ příspěvek na dětskou rekreaci
- ☐ ambulantní lázeňská a rehabilitační péče
- ☐ odměňování dárců krve a kostní dřeně
- ☐ zvýhodněný prodej výrobků společnosti
- ☐ návratné bezúročné půjčky pro bytové účely
- ☐ smluvní lékaři
- ☐ příspěvek při narození dítěte
- ☐ jiné (uveďte jaké).....

Doporučil/a byste společnost MITAS a. s. jako dobrého zaměstnavatele?

- ☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne ☐ nevím

INFORMACE O RESPONDENTOVÍ

Pohlaví:

- ☐ muž ☐ žena

Věk:

- ☐ do 25 let ☐ 26 – 35 let ☐ 36 – 45 let ☐ 46 – 55 let ☐ nad 55 let

Vaše nejvyšší dosažené vzdělání:

- ☐ základní ☐ vyučen(a) ☐ střední s maturitou ☐ vyšší odborné
vysokoškolské: ☐ Bc. ☐ Mgr./ Ing./atd.

Jak dlouho pro tuto společnost pracujete?

- ☐ méně než 1 rok ☐ 1 rok – 5 roky ☐ 10 let ☐ více než 10 let

Jaké je Vaše současné pracovní zařazení?

- ☐ dělník ☐ technicko-hospodářský pracovník

***DĚKUJI VÁM ZA VAŠI OCHOTU A ČAS STRÁVENÝ NAD VYPLŇOVÁNÍM TOHOTO
DOTAZNÍKU.***

PŘÍLOHA Č. 2: VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU

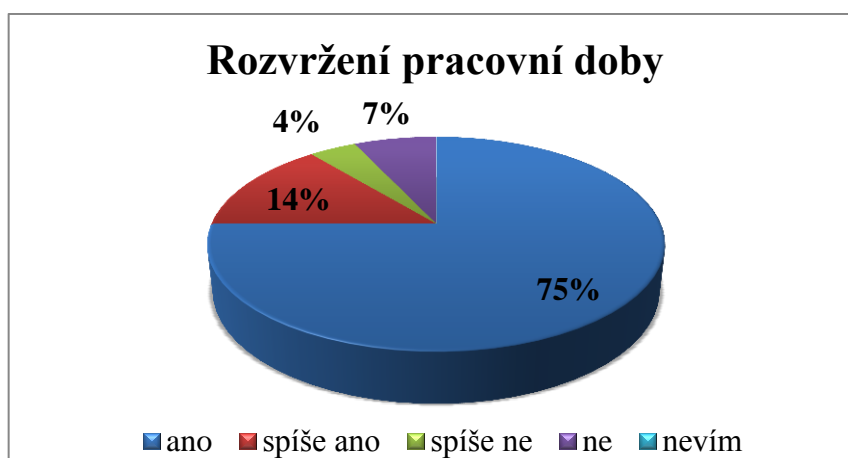
Otázka č. 1: Hodnotíte své pracovní prostředí jako vyhovující?



Graf 15: Hodnocení pracovního prostředí (vlastní zpracování)

Z respondentů odpovědělo na otázku záporně 22 %. Největší skupinou, která takto odpověděla, byly muži dělníci ve věku od 36 do 45 let (75 %). Další skupinou, jejíž odpověď byla spíše ne, byly THP pracovníci ve věku nad 55 let. Nejmenší skupinu tvořili THP pracovníci s vysokoškolským vzděláním ve věku 26 – 35 let. Pokud dotazovaní zaměstnanci odpověděli záporně, měli možnost napsat důvod, proč jim stávající pracovní prostředí nevyhovuje. Mezi důvody nevyhovujícího pracovního prostředí uváděli respondenti zastaralost budov, ve kterých pracují a rozmístění továrního komplexu.

Otázka č. 2: Vyhovuje Vám rozvržení pracovní doby ve Vaší společnosti?



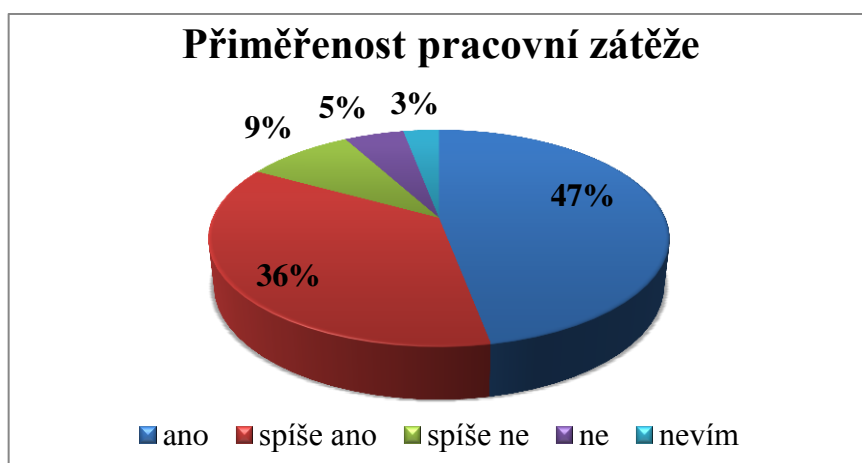
Graf 16: Rozvržení pracovní doby (vlastní zpracování)

Tři čtvrtiny respondentů jsou se svojí pracovní dobou spokojeni, nutno ale zmínit, že se jedná z velké části o pracovníky THP a dělníky pracující ve společnosti méně jak 5 let ve věkové kategorii od 26 do 35 let. Nespokojení jsou především dělníci ve věku od 36 do 45 let. V dotazníku bylo možné uvést důvody nespokojeností s pracovní dobou, avšak k těmto důvodům se žádný pracovník nevyjádřil.

Otázka č. 3: Je pro Vás práce, kterou vykonáváte, zajímavá?

Z dotazovaných respondentů 48 % považuje svoji práci za velmi zajímavou a 45 % za zajímavou. 6 % dotazovaných nepovažuje svoji práci za zajímavou. Tuto skupinu tvoří především muži dělníci, kteří jsou vyučeni.

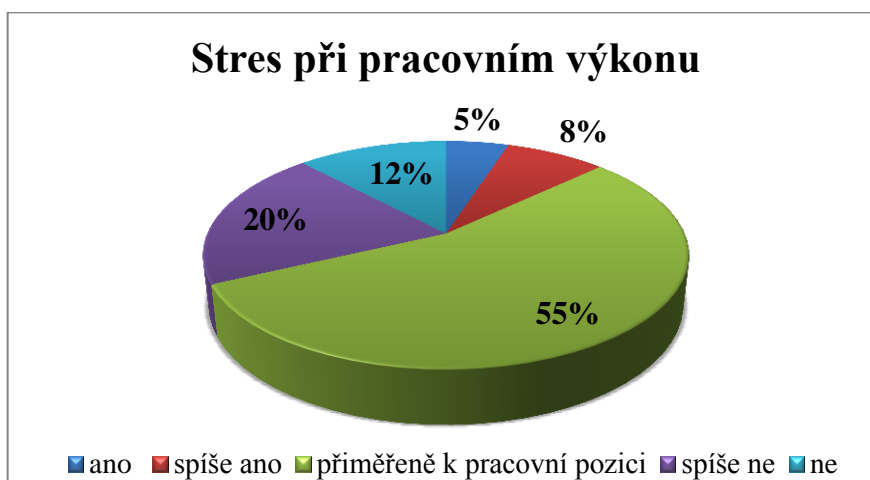
Otázka č. 4: Je Vaše pracovní zátěž přiměřená vzhledem k délce Vaší pracovní doby?



Graf 17: Přiměřenost pracovní zátěže (vlastní zpracování)

Ženy jsou v množství práce, která připadá na jejich pracovní dobu, více spokojení než muži. Nespokojeni jsou zde především dělníci ve věku 46 – 55 let, jejichž vzdělání je střední s maturitou.

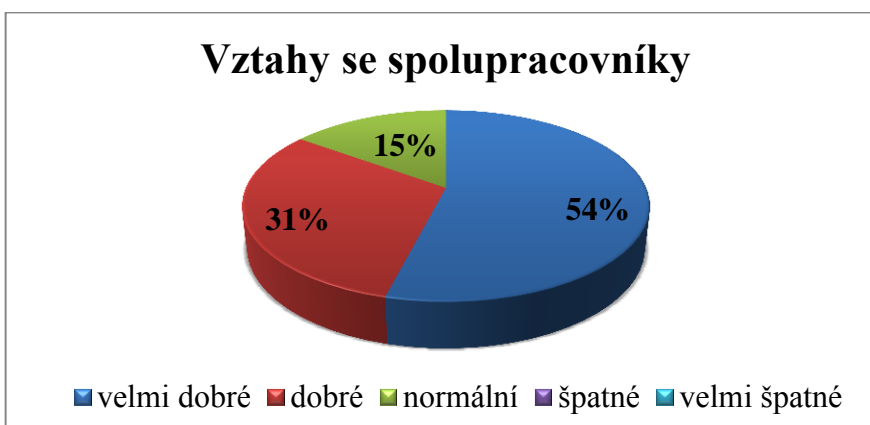
Otázka č. 5: Pociťujete při výkonu své práce stres?



Graf 18: Stres při výkonu práce (vlastní zpracování)

Nejvíce dotazovaných odpovědělo na položenou otázku přiměřeně k pracovní pozici. V dotazníku byla uvedena pouze otázka na pracovní zařazení, tedy dělník či THP pracovník, ne však už na konkrétní pracovní pozici. Takto u dělníků odpověděli pracovníci s vyšším vzděláním, tedy lze předpokládat, že tito pracovníci jsou zařazeni na vedoucích pozicích. U THP pracovníků jsou to vysokoškolsky vzdělané osoby jak muži, tak ženy s více než 6 lety u společnosti. Pracovníci THP, většinou více muži než ženy, odpovídali ano nebo spíše ano.

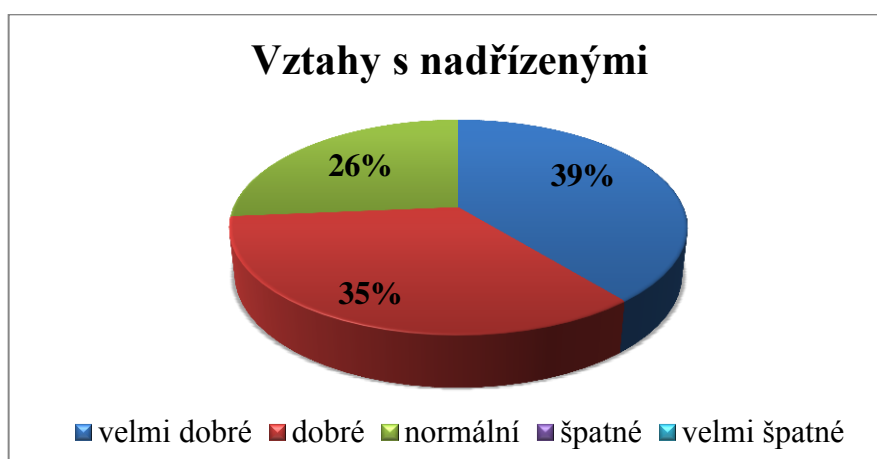
Otázka č. 6: Jak byste charakterizoval/a vztahy s Vašimi spolupracovníky?



Graf 19: Vztahy se spolupracovníky (vlastní zpracování)

Podle výsledků dotazníkového šetření jsou vztahy se spolupracovníky velmi dobré. Na pracovištích mezi pracovníky je výhodné když se spolupracovníci navzájem tolerují, zlepšuje to jejich vzájemnou komunikaci a nedochází ke konfliktům.

Otázka č. 7: Jak byste charakterizoval/a vztah s Vaším přímým nadřízeným?



Graf 20: Vztahy s nadřízenými (vlastní zpracování)

Vztahy s nadřízenými můžeme považovat ve společnosti MITAS a. s. za dobré. Tak jako u vztahů se spolupracovníky je příhodné udržovat dobré vztahy s nadřízenými, hlavně kvůli komunikaci.

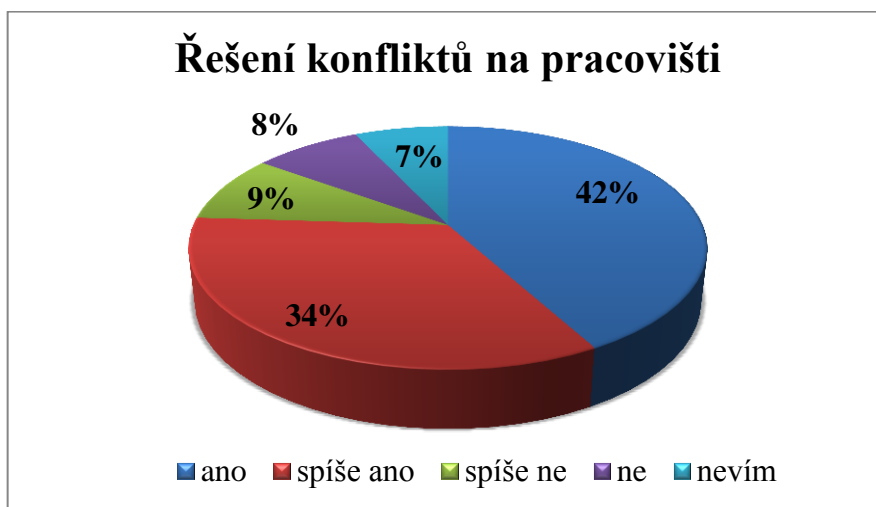
Otázka č. 8: Jak hodnotíte vzájemnou komunikaci na pracovišti mezi Vámi a spolupracovníky?

Komunikace mezi spolupracovníky je ve společnosti považována za dobrou. 45 % považuje komunikaci za velmi dobrou, 40 % dobrou a 15 % za normální. Především muži odpovídali, že komunikaci se spolupracovníky považují za velmi dobrou.

Otázka č. 9: Jak hodnotíte vzájemnou komunikaci na pracovišti mezi Vámi a nadřízenými?

Za velmi dobrou považuje komunikaci s nadřízenými 38 %, za dobrou 23 % a normální 31 %. Za špatnou ji považuje 8 %. Těchto 8 % tvoří především dělníci, kteří jsou vyučeni a pracují pro společnost více jak 6 let. U THP pracovníků jsou to zejména muži ve věku nad 46 let.

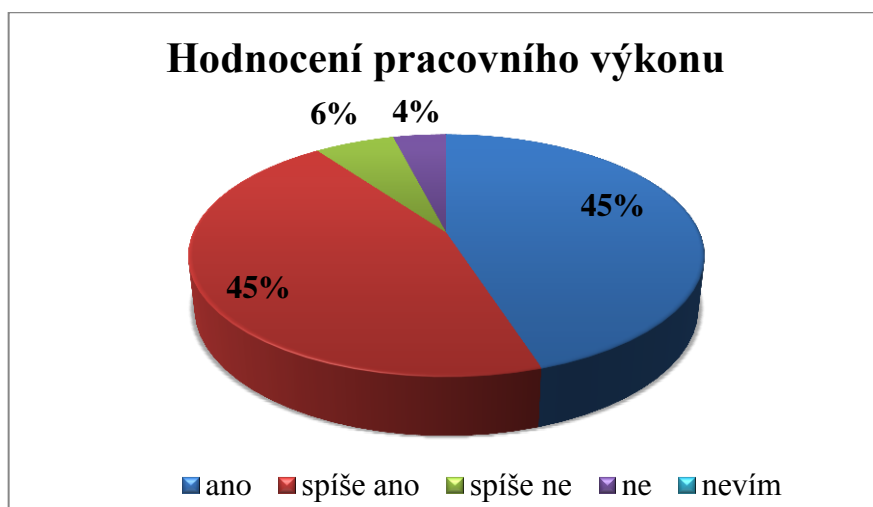
Otázka č. 10: Jsou vzniklé konflikty na Vašem pracovišti okamžitě řešeny Vaším nadřízeným?



Graf 21: Řešení konfliktů na pracovišti (vlastní zpracování)

Téměř čtvrtina žen si myslí, že vzniklé konflikty nejsou neprodleně řešeny. Muži se více přiklánějí k tomu, že vzniklé konflikty jsou dostatečně řešeny.

Otázka č. 11: Hodnotí pravidelně nadřízený Váš pracovní výkon?



Graf 22: Hodnocení pracovního výkonu (vlastní zpracování)

Ve společnosti je zaveden měsíční hodnotící systém, kde je podrobně rozebráno, jestli pracovník splnil očekávané a dané cíle. V tomto hodnocení se uvádí i jak dobře odvedl práci daný tým pracovníků. Zaměstnanci ve věku od 46 do 55 let, kteří pro společnost pracují déle jak 10 let, si nemyslí, že jejich nadřízený hodnotí pravidelně jejich pracovní výkon.

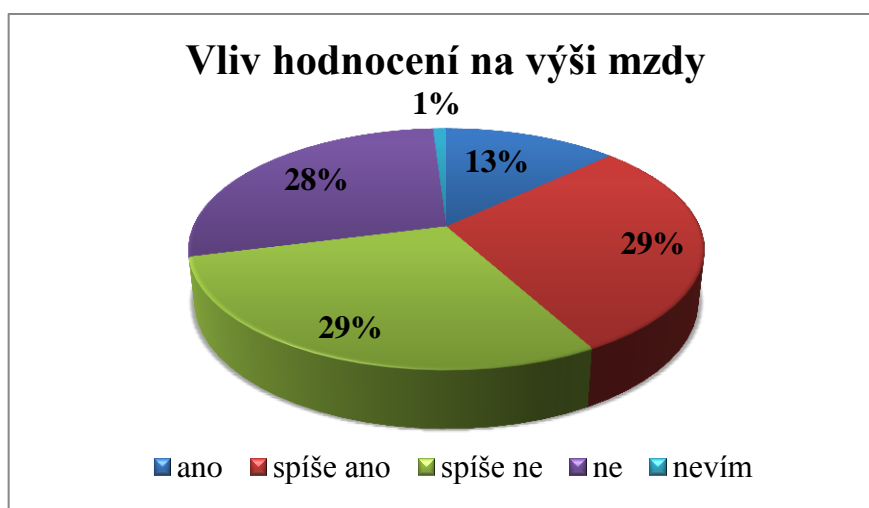
Otázka č. 12: Dostáváte od nadřízeného dostatečnou zpětnou vazbu ohledně Vašeho výkonu?

84 % respondentů dostává od nadřízeného dostatečnou zpětnou vazbu. 14 % odpovědělo spíše ne a 2 % dotazovaných odpovědělo ne. Záporně odpověděli především THP pracovníci, kteří pracují více jak 10 let pro společnost a mají vysokoškolské vzdělání.

Otázka č. 13: Působí na Vás pozitivně hodnocení Vaším nadřízeným?

Pozitivní hodnocení působí na 81 % dotazovaných. Na 18 % respondentů však pozitivní hodnocení nepůsobí. Do této skupiny patří dělníci, kteří mají základní vzdělání nebo jsou vyučení, především ve věkové hranici od 36 do 55 let.

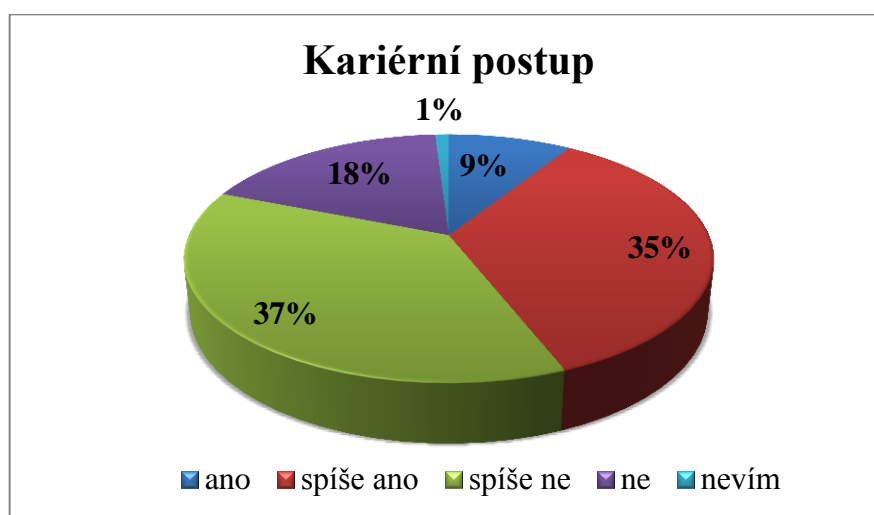
Otázka č. 14: Má kladné hodnocení vliv na výši Vaší mzdy nebo odměny?



Graf 23: Vliv hodnocení na výši mzdy (vlastní zpracování)

57 % respondentů nespojuje kladné hodnocení se svojí mzdou nebo odměnou. Oproti tomu 42 % dotazovaných kladné hodnocení se svojí mzdou spojuje. U této otázky lze obtížně říci, která skupina dotazovaných pracovníků, kteří odpověděli záporně, převažuje. Z 57 % respondentů, kteří odpověděli záporně je 34 % žen a 66 % mužů. 73 % tvoří dělníci a 55 % dotazovaných je ve věku 36 až 45 let. Dotazovaní pracovníci, kteří pracují pro společnost déle, jak 10 let tvoří 45 % ze všech záporných odpovědí.

Otázka č. 15: Máte na své pracovní pozici možnost kariérního postupu?



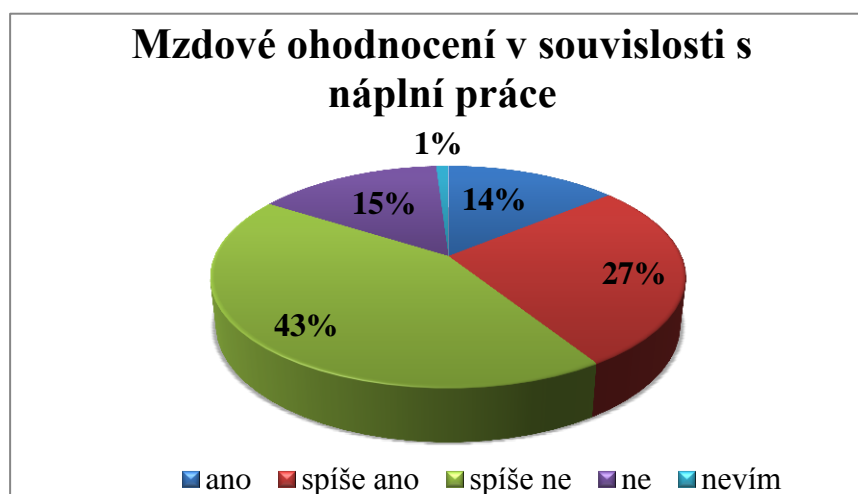
Graf 24: Kariérní postup (vlastní zpracování)

Možnost kariérního růstu zamítla téměř naprostá většina dělníků. U THP pracovníků se jednalo především o ženy s ukončeným středním vzděláním s maturitou ve věku od 36 do 55 let, které pracují ve společnosti déle jak 6 let.

Otázka č. 16: Máte na své pracovní pozici možnost odborného růstu?

Odborný růst u své pracovní pozice připustilo 77 % dotazovaných. 23 % respondentů si nemyslí, že by na jejich pozici měli možnost odborného růstu. Zde se jedná především o pracovníky, kteří pro společnost pracují více než 10 let.

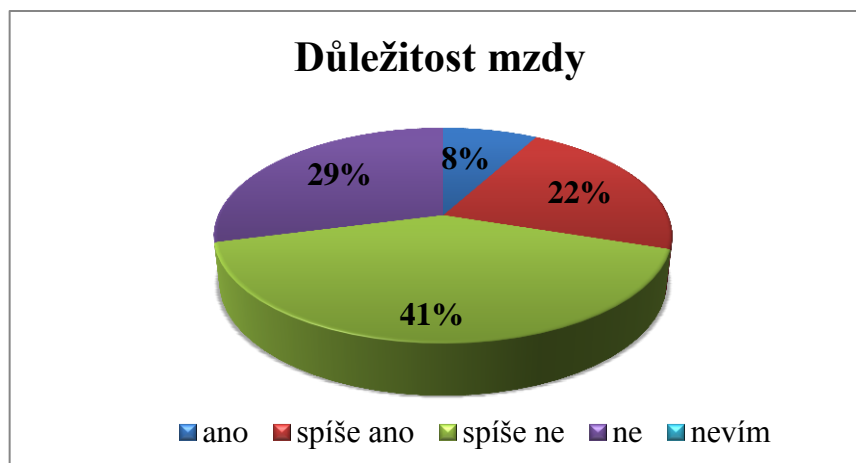
Otázka č. 17: Myslíte si, že Vaše mzdové ohodnocení odpovídá náplni a náročnosti Vaší práce?



Graf 25: Mzdové ohodnocení v souvislosti s náplní práce (vlastní zpracování)

58 % dotazovaných si nemyslí, že mzdové ohodnocení odpovídá náplni a náročnosti jejich práce. Převážnou část tvoří dělníci s věkovou hranicí mezi 26 až 55 lety. Vzdělání těchto dělníků je od základního až po střední s maturitou. U THP pracovníků je tato skupina menší (21 %) a je převážně tvořena vysokoškolskými pracovníky, kteří pracují ve společnosti více jak 6 let.

Otázka č. 18: Je pro Vás mzda jediným hlediskem Vaší práce, které je pro Vás důležité?



Graf 26: Důležitost mzdy (vlastní zpracování)

Pro 70 % dotazovaných pracovníků není mzda jediným hlediskem jejich práce. V dotazníku pokud respondent zvolil odpověď spíše ne nebo ne, mohl zvolit z nabízených hledisek práce jinou možnost než mzdu. V následujícím grafu jsou zpracovány výsledky nejčastějších odpovědí. V kolonce jiné uvedli dotazovaní pracovníci převážně druh vykonávané práce a malou vzdálenost práce od jejich bydliště.



Graf 27: Odlišná hlediska práce než mzda (vlastní zpracování)

Otázka č. 19: Je Vám současný systém odměňování ve společnosti jasný a srozumitelný?

Na tuto otázku odpovědělo záporně 21 % dotazovaných. Systém odměňování není jasný převážně dělníkům ve věku 26 – 35 let, kteří pracují pro společnost méně než 5 let.

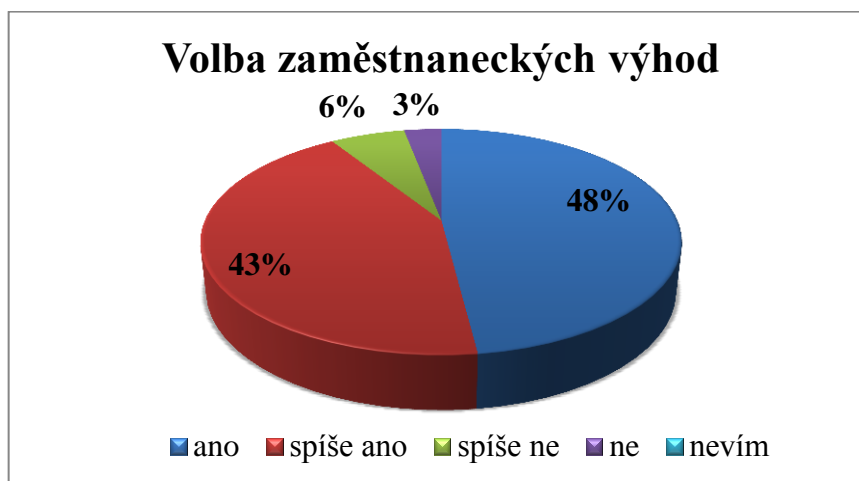
Otázka č. 20: Jste informován/a o všech zaměstnaneckých výhodách, které Vaše společnost nabízí?

Pouze 13 % respondentů není informováno o všech výhodách, které jim společnost nabízí. Avšak každý zaměstnanec má možnost nahlédnout do kolektivní smlouvy, kde jsou všechny zaměstnanecké výhody uvedeny i s podmínkami jejich dosažení. Neinformovaní zaměstnanci jsou převážně muži (92 %), kteří pracují pro společnost méně jak jeden rok (48 %) nebo déle jak 10 let (49 %).

Otázka č. 21: Jste spokojen/a se zaměstnaneckými výhodami, které jsou Vám poskytovány?

27 % dotazovaných je nespokojeno s výhodami, které společnost nabízí. Jedná se především o dělníky a zaměstnance do 35 let věku. Respondenti, kteří na předchozí otázku odpověděli záporně, tedy že nemají dostatečné informace o zaměstnaneckých výhodách, odpověděli též záporně i na otázku týkající se spokojenosti se zaměstnaneckými výhodami.

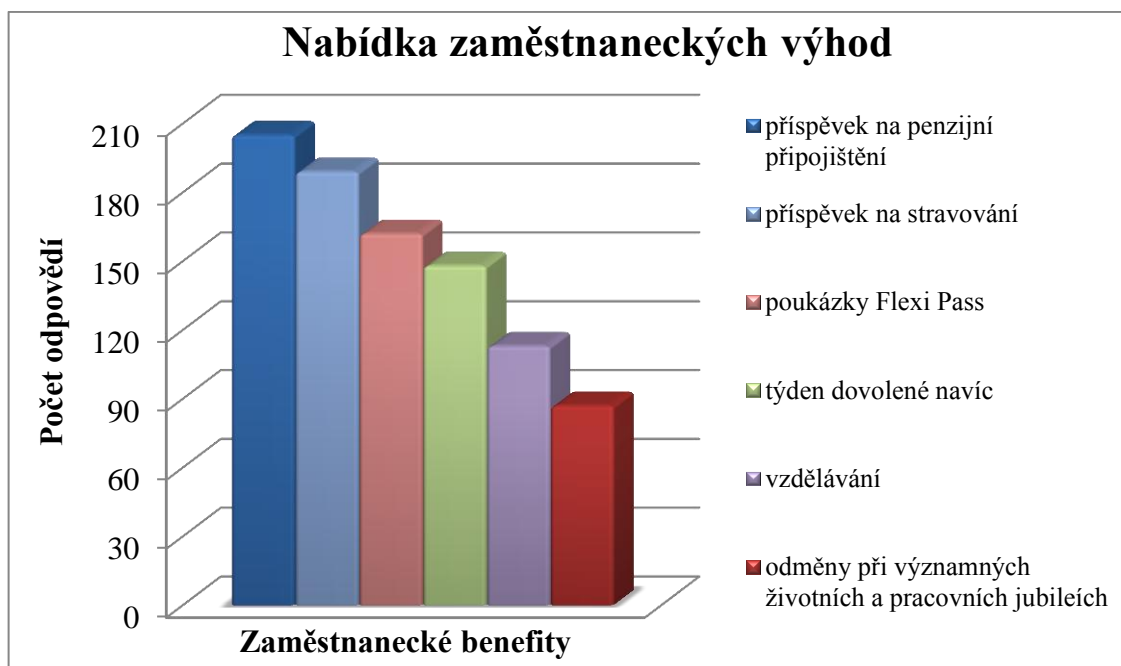
Otázka č. 22: Chtěl/a byste systém zaměstnaneckých výhod, kde byste si mohl/a zvolit z určité nabídky výhod ty, které by Vám nejvíce vyhovovaly?



Graf 28: Volba zaměstnaneckých výhod (vlastní zpracování)

Většina dotazovaných zaměstnanců by si takový systém zaměstnaneckých výhod přála. Pouze 9 % respondentů odpovědělo záporně. Nejvíce zastoupenou skupinou osob, která by si nepřála zaměstnanecké výhody, kde by si sama mohla vybrat z určité nabídky výhod, byly pracovníci s vysokoškolským vzděláním ve věku od 26 do 35 let.

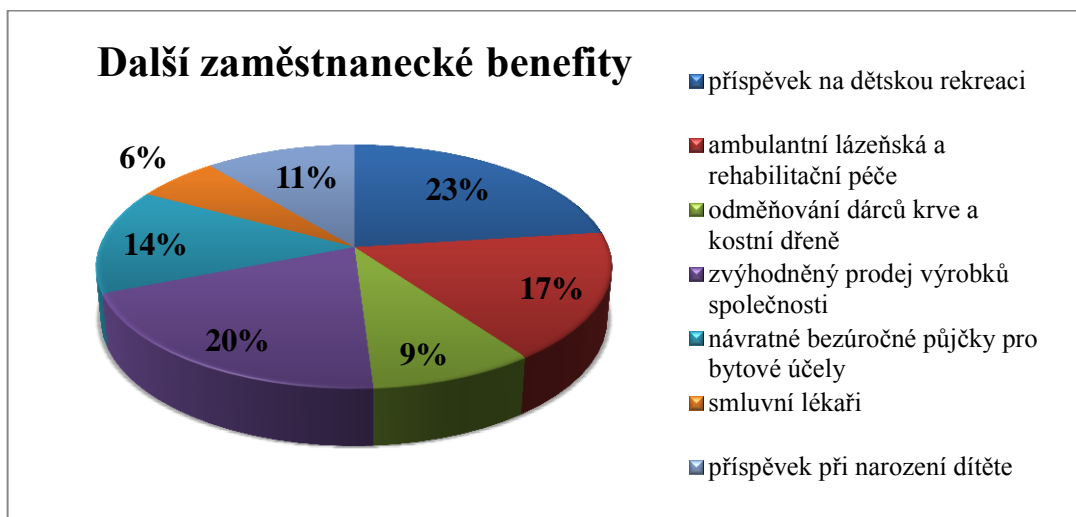
Otázka č. 23: Které zaměstnanecké výhody poskytované společnostmi jsou pro Vás nejvýznamnější?



Graf 29: Nabídka zaměstnaneckých výhod (vlastní zpracování)

V dotazníkovém šetření bylo uvedeno 6 zaměstnaneckých výhod, které společnost nabízí a respondenti mohli z nabízených výhod vybrat max. 4 a seřadit je podle toho, jak jsou pro ně důležité. Nejvíce respondentů (přibližně 89 %), jak je patrné z grafu, považuje za nejvýznamnější výhodu příspěvek na penzijní připojištění. Příspěvek na stravování je významný pro 72 % dotazovaných. Naopak nejmenší význam pro dotazované mají odměny při významných životních a pracovních jubileích. Pro většinu dělníků (téměř 75 %) byl na první a druhém místě příspěvek na stravování a poukázky Flexi Pass. U THP pracovníků převládal na prvním místě příspěvek na penzijní připojištění.

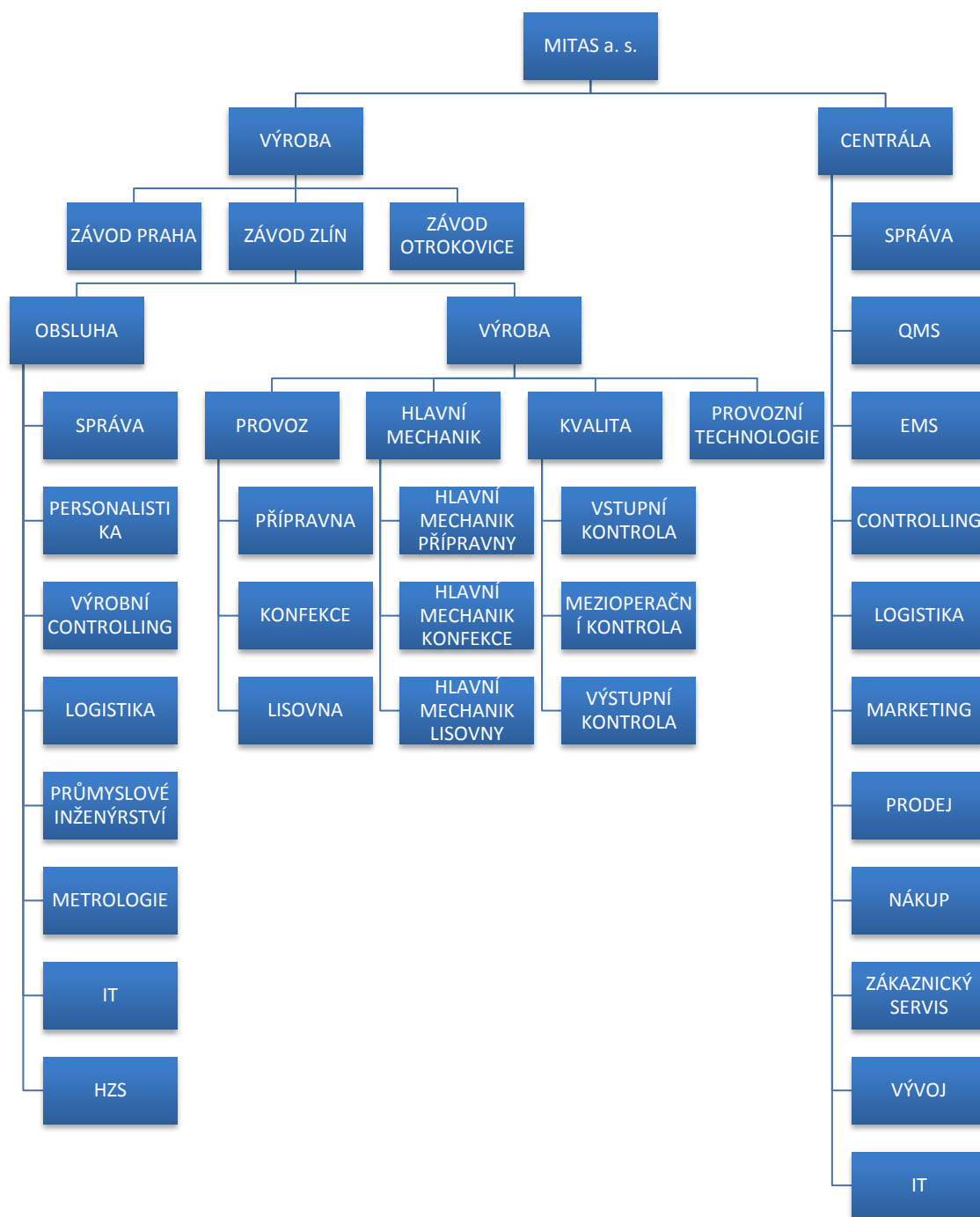
Otázka č. 24: Které další zaměstnanecké výhody byste přivítal/a?



Graf 30: Možné další zaměstnanecké benefity (vlastní zpracování)

Dotazovaní pracovníci mohli u této otázky zaškrtnout libovolný počet dalších zaměstnaneckých výhod, které by ve společnosti přivítali. U dělníků jak mužů, tak i žen byl největší zájem o příspěvek na dětskou rekreaci a zvýhodněný prodej výrobků společnosti. Dělníci na 46 let věku projevovali zájem o ambulantní lázeňskou a rehabilitační péči. Jak pracovníci THP, tak i dělníci ve věku do 45 let měli zájem o příspěvek při narození dítěte a návratné bezúročné půjčky pro bytové účely. Nejméně žádanými benefity bylo odměňování dárců krve a kostní dřeně spolu se smluvními lékaři.

PŘÍLOHA Č. 3: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI⁸



⁸ IT = informační technologie

HZS = hasičský záchranný systém

QMS = Quality management system (systém řízení jakosti)

EMS = Environmental management system (systém ochrany životního prostředí)